MANAGEMENTUL PERSONALULUI

CAPITOLUL 1

MANAGEMENTUL PERSONALULUI: PUNCTE DE VEDERE

1. **Managementul personalului**
   - un model al managementului resurselor umane
2. **Activităţile şi conţinutul specific al MRU**
3. **Structuri şi organizări ale Departamentului de RU**
4. **Test de autoverificare**
   Bibliografie

1. Managementul personalului

Managementul personalului (MP) sau managementul resurselor umane (MRU), include totalitatea deciziilor manageriale care influenţează nemijlocit sau mijlocit personalul sau resursele umane implicate în activitatea de muncă solicitată de o organizaţie. Printre activităţile specifice MRU amintim: Selecţia personalului, Instruirea profesională şi Recompensarea muncii prestate (Nicholson, 1998).

Specialistul în MRU este o persoană care ştie să răspundă şi să rezolve trebuinţele pe care le formulează conducerea unei organizaţii, dar şi angajaţii, direct sau prin intermediul liderilor sindicali. În primul rând el este un bun cunoscător al legislaţiei muncii, se implică în crearea unor relaţii de muncă sănătoase, este preocupat de optimizarea performanţelor angajaţilor, de drumul lor în carieră, de consilierea acestora. Adesea se implică în reprezentarea angajaţilor în faţa conducerii. Dar, această cale este însă lungă şi plină de zigzaguri. Dar ceea ce nu au făcut cu suficientă competenţă organizaţiile până de curând, a fost un management de personal competent. Adesea în această arie a predominat şi încă este prezent empirismul, practicile neştiinţifice şi metodele intuitive de conducere. De aici numeroasele erori, conflicte între patronat şi sindicate etc. Acest fenomen este surprins cel mai bine în contextul ţărilor care traversează o perioadă de tranziţie social-economică.

Un model mai complex al MRU este prezentat în Figura 1.1 (după Fisher, Schoenfeld & Shaw, 1996). Modelul surprinde relaţia dintre mediul organizaţional, angajaţi, posturi de muncă, rezultatele muncii şi rezultatele organizaţiei. În mod firesc, modelul prezentat sugerează domeniile mari care trebuie acoperite de orice departament de resurse umane. Vom prezenta o succintă descriere a acestora.

Proiectarea / planificarea pentru organizaţie, posturi de muncă şi oameni

- **Managementul strategic al RU**. În contextul prezent se consideră că RU trebuie integrate în planurile manageriale şi luările de decizii ale conducerii organizaţiei. Managerii au devenit din ce în ce mai conştienţi de faptul că studiile de personal trebuie efectuate înainte de a se formula decizii de afaceri / producţie. De pildă, dacă o companie vrea să se impună pe piaţă prin calitatea produselor, ea trebuie să investigheze din timp dacă sub raport uman acest lucru este sau nu posibil şi numai după aceea să ia decizia respectivă.

- **Planificarea RU**. Pentru imprimarea unei dinamici de dezvoltare a organizației din care face parte, Departamentul de RU trebuie să estimeze condițiile economice şi politice, piața muncii, concurența etc. Cu alte cuvinte, organizațiile trebuie să prospecteze dezvoltarea lor viitoare din timp. Aceste estimări se fac prin intermediul predicțiilor statistice. O bancă de succes va fi aceea care reuşeşte să prevadă rezultatul propriei dezvoltări peste câțiva ani. Desigur, acest lucru este realizat prin studiile economico-financiare de profil, dar ele privesc în egală măsură şi resursele umane.
  O atenție mare este acordată în ultimul timp studiilor de analiză a muncii şi elaborării fişelor de post. O bună gestionare a acestora va facilita instaurarea unui climat de muncă transparent, proiectarea sistemelor de instruire în cunoştință de cauză, evaluarea corectă a personalului, proiectarea activităților de recrutare, selecție şi repartiție a personalului etc.

- **Recrutarea resurselor umane.**
  Una din atribuțiile cele mai importante ale departamentelor de RU este recrutarea de personal calificat, scanarea pieței muncii şi selectarea celor mai potriviți candidați pentru locurile de muncă disponibile, repartiția celor selecționați, operarea transferurilor sau promovarea personalului existent.
  Departamentul de RU trebuie să respecte cu strictețe legalitatea acțiunilor pe care le întreprinde. În plus, există un cod deontologic care stipulează relația dintre psiholog şi angajați
  Procesul de selecție a personalului este una dintre cele mai dificile activități ale Departamentului de RU. Din nefericire, amatorismul este în actualitate, au apărut mulți pseudopsihologi care îşi oferă serviciile fără să aibă nici cele mai elementare cunoştințe în domeniul respectiv. Tot mai mult, managerii conştientizează necesitatea utilizării unor instrumente de selecție mai sigure, valide şi fidele, De fapt, obiectivul acestui curs este tocmai acela de a oferi un ghid practic în domeniul recrutării, selecției şi repartiției / clasificării personalului.

- **Managementul performanțelor individuale şi organizaționale**
  Organizațiile sunt foarte interesate de formarea profesională a angajaților şi de perfecționarea pregătirii profesionale a acestora. Acestui pachet de intervenții i se acordă în zilele noastre sume mari de bani. Organizațiile îşi dezvoltă propriile centre de formare şi perfecționare profesională organizate pe baza unor principii psihopedagogice moderne. Practic, orice creare a unui nou post de muncă, introducerea unei noi tehnologii etc., înseamnă proiectarea unui curs de instruire adecvat.
  Se recunoaşte că creşterea competitivității personalului nu este numai o problemă de salarizare, ci şi de motivare. Acest aspect este concretizat prin programe de motivare a angajaților, prin admiterea personalului la procesul de luare a deciziilor, dar şi prin elaborarea unei grile de salarizare transparente, fără ambiguități care să permită o negociere reală a salariului în funcție de indici de performanță bine circumscrişi. La fel, multe organizații şi-au creat grupe de muncă autonome care se autoconduc, asumându-şi responsabilitatea planificării muncii, a coordonării membrilor echipei, a realizării controlului de calitate etc.

- **Recompensarea angajaților**
  Întotdeauna organizațiile au fost interesate de competență şi competitivitate. Pentru aceasta, Departamentul de RU este interesat de implementarea unor sisteme performante de apreciere profesională a angajaților. Problema a devenit deosebit de importantă în contextul economic actual când competiția dintre organizații a crescut, când procesele de schimbare se derulează într-un ritm accelerat şi când asistăm la mutații în sfera social-economică ale căror

consecințe sunt greu de prevăzut şi controlat. Aprecierea performanțelor profesionale este deci un punct critic în orice organizație, performanța situându-se la baza sistemelor de recompensare a angajaților. Deşi nu constituie ceva îndrăgit de manageri şi muncitori, activitățile de apreciere sunt necesare, ele fiind incluse în numeroase acțiuni de personal.

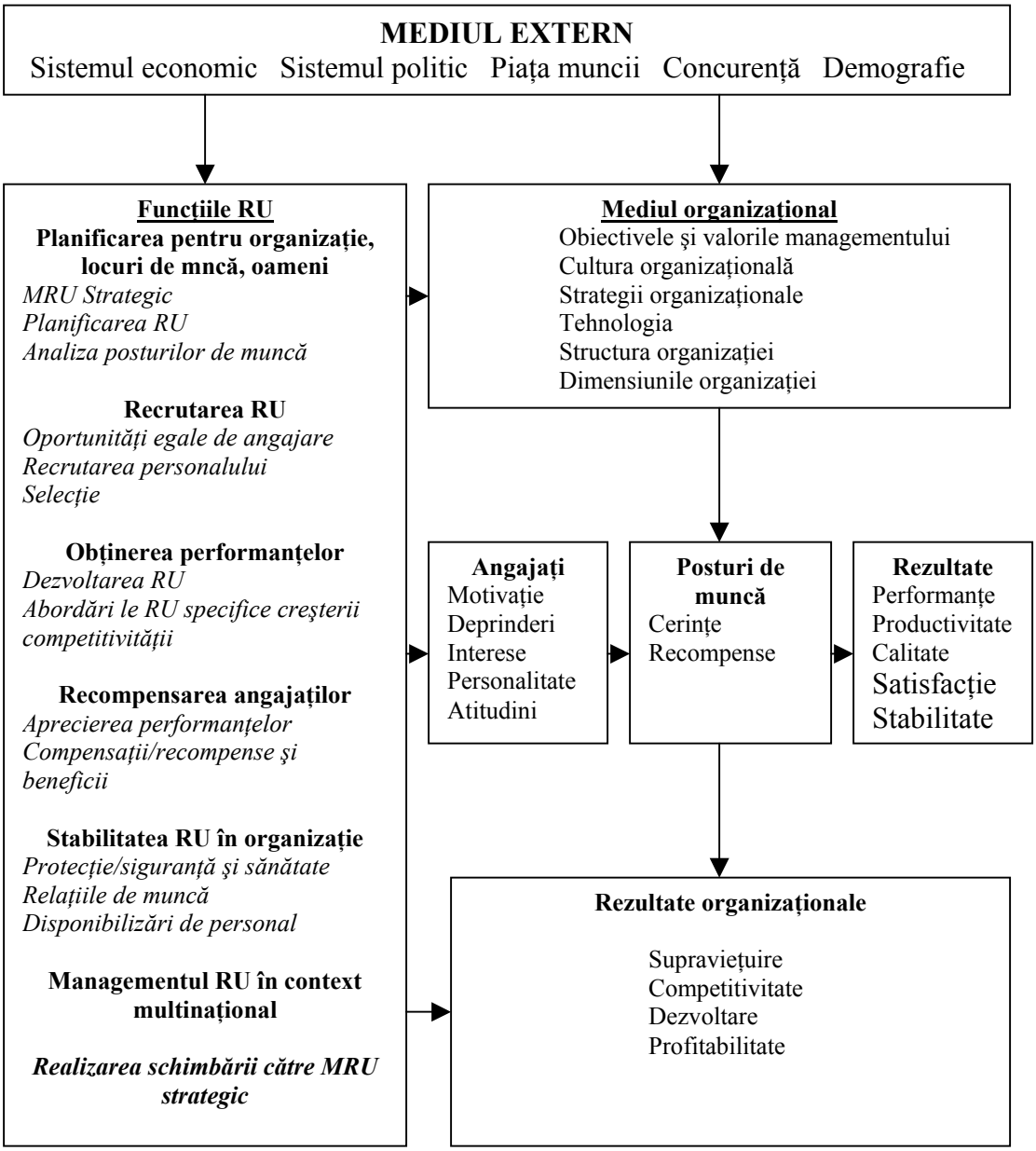


Figura 1.1 Un model al Managementului Resurselor Umane (după Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996)

Un rezultat logic al aprecierilor de personal îl reprezintă recompensele. Acestea trebuie să diferențieze pe angajatul bun de unul mai puțin bun, pe managerul eficient de cel ineficient etc. Distribuirea recompenselor este o activitate complexă şi specializată. Recompensele includ atât compensațiile directe (salarii), cât şi compensațiile indirecte (beneficiile) oferite de organizație pentru efortul depus în îndeplinirea obiectivelor acesteia. Să nu uităm că recompensele, includem aici şi pe cele care nu sunt băneşti, sporesc nivelul de satisfacție profesională a salariaților, sunt un factor motivațional care nu poate fi neglijat. Precizăm că

în orice organizaţie trebuie să existe o politică transparentă de recompensare a muncii şi că rezolvarea acestei probleme doar intuitiv, adesea prin decizii extra-organizaţionale sau formule depăşite, de genul celui de-al treisprezecelea salariu, duc sigur la o uniformizare periculoasă în sensul că valenţa de recompensă este spulberată, ea devenind un drept reclamat adesea nejustificat.

- **Stabilizarea RU.** Este cât se poate de firesc ca personalul unei organizaţii să-şi schimbe locul de muncă sau organizaţia, dacă percepe că ceea ce face este sub nivelul său de aspiraţii sau dacă organizaţia nu-i oferă un mediu confortabil de desfăşurare a activităţii de muncă. Formarea profesională a personalului este costisitoare şi se realizează în timp, ori părăsirea organizaţiei de către acesta constituie o pierdere care nu poate fi neglijată. În acest sens, multe organizaţii includ în activitatea Departamentului de RU şi activităţi legate de stabilizarea personalului şi reducerea fluctuaţiei de personal. Astfel, s-a constatat că printre sursele serioase de fluctuaţie a personalului sunt enumerate lipsa posibilităţilor de promovare, un mediu de muncă neconfortabil, în care noxele acţionează asupra sănătăţii personalului, stresul de la locul de muncă etc. Având în vedere mediul muncii, Departamentul de RU are ca responsabilitate prioritară dezvoltarea unor programe de reducere a consecinţelor negative pe care acesta le are.

  Departamentul de RU este implicat într-o activitate importantă, aceea de stabilire şi menţinere a unor relaţii de muncă amiabile, de construire a unui climat de muncă eficient. Un rol important al Departamentului de RU este să se implice în negocieri cu salariaţii, reprezentanţii sindicali, cu alte cuvinte să se constituie ca o punte între conducerea organizaţiei şi membrii acesteia.

  Departamentul de RU este răspunzător şi de programele de disponibilizare a forţei de muncă astfel încât aceasta să fie aplicată de pe poziţii raţionale, să fie pregătită corespunzător, bine fundamentată şi nu lipsită de sens, efectuată la întâmplare.

- **Managementul multinaţional al RU**. Este un domeniu nou de abordare în contextul în care problemele globalizării se impun din ce în ce mai mult. În momentul în care companiile fac investiţii în străinătate, pe măsură ce posibilităţile de dispariţie a restricţiilor impuse de graniţele fizice ale unei ţări şi extindere a pieţei forţei de muncă sunt din ce în ce mai evidente, asistăm la confruntarea cu noi culturi organizaţionale şi noi filosofii manageriale. MRU îşi îmbogăţeşte aria de aplicaţie, problemele cărora trebuie să le facă faţă devenind de o complexitate pe măsura cadrului internaţional în care acţionează organizaţia respectivă. Perspectiva multinaţională de activitate a organizaţiilor multinaţionale deschide noi posibilităţi organizatorice şi de intervenţie a departamentelor de RU. Există o experienţă managerială în acest domeniu, totuşi, ea este insuficientă şi necesită în continuare numeroase investigaţii.

- **Păstrarea unor principii etice în politica şi comportamentul organizaţional**. Dacă până nu de mult departamentele de RU se rezumau la a-şi aduce contribuţia legat de creşterea productivităţii muncii şi urmărirea îndeplinirii obiectivelor organizaţiei, în prezent se insistă tot mai mult pe implementarea şi respectarea unui cadru etic în cadrul organizaţiei, aplicarea principiilor etice şi vizavi de clienţi, dar şi în contextul mediului în care funcţionează organizaţia respectivă. Responsabilităţile care revin unei organizaţii în ceea ce priveşte aplicarea principiilor comportamentale etice pot fi rezumate astfel (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996):
  - Respectarea angajaţilor
  - Evitarea nedreptăţirii angajaţilor
  - Promovarea adevărului

- Ţinerea promisiunilor
- Tratarea oamenilor în mod egal, fără a face discriminări
- Oamenii nu trebuie privaţi de drepturile lor fundamentale, precum dreptul de liberă exprimare şi dreptul de asociere.

Desigur, principiile etice formulate se traduc la nivel organizaţional în:

- Instituirea unor practici legate de sănătate şi siguranţă, informarea angajaţilor despre posibilele pericole la care se expun, asumarea responsabilităţilor pentru bolile profesionale cauzate de condiţiile de muncă, boli cauzate de stresul muncii etc.;
- Acordarea încrederii în recrutarea angajaţilor;
- Evitarea utilizării unor sisteme de selecţie, apreciere şi promovare invalide şi discriminatorii;
- Promovarea unui sistem de retribuire proporţional cu munca depusă;
- Promovarea unui comportament care să accepte obiecţiile critice ale angajaţilor, sprijinirea angajaţilor în exercitarea dreptului lor de a se organiza în organizaţii sindicale;
- Urmărirea unei politici echitabile şi ferme privitor la respectarea măsurilor disciplinare, aplicarea principiilor de desfacere a contractului de muncă, disponibilizările de personal etc.

În multe ţări funcţionează asociaţii ale specialiştilor în MRU. Acestea şi-au elaborat un cod etic care să le servească drept ghid în activitatea profesională pe care o prestează. Reproducem mai jos componentele Codului Etic al Societăţii de MRU din SUA.

CODUL ETIC AL SOCIETĂŢII DE M.R.U. DIN SUA

Ca membru al Societăţii de MRU, mă oblig:

- *să menţin standarde ridicate de practică profesională şi comportament personal;*
- *să mă străduiesc să contribui la dezvoltarea domeniului MRU;*
- *să sprijin obiectivele profesionale ale Societăţii şi obiectivele dezvoltării managementului resurselor umane;*
- *să încurajez angajaţii cu care lucrez şi să tratez în mod corect şi echitabil pe toţi angajaţii;*
- *să mă străduiesc să fac angajarea mea profitabilă atât în termeni de bani, cât şi prin sprijinul şi încurajările practicilor eficiente de angajare;*
- *să insuflu angajatorilor un sentiment de încredere în activitatea şi intenţiile angajaţilor;*
- *să susţin toate legile şi regulamentele referitor la activităţile angajaţilor;*
- *să mă abţin de la utilizarea poziţiei mele oficiale, de bază sau voluntare, pentru a proteja anumite persoane acordându-le privilegii speciale, câştiguri sau beneficii personale;*
- *să păstrez confidenţialitatea informaţiilor pe care le deţin;*
- *să-mi îmbunătăţesc capacitatea personală de a-i înţelege pe ceilalţi şi rolul MRU*

2. Activităţile şi conţinutul specific al MRU

Numărul activităţilor specifice departamentelor de RU este relativ mare, el depinzând, bineînţeles, de dimensiunile organizaţiei şi de cerinţele pe care aceasta le formulează faţă de angajaţii săi. Fisher,

Schoenfeldt & Shaw (1996) au prezentat un model complex al MRU punând accentul pe o abordare sistemică, integraționistă în structura organizațională (Manolescu, 1998) Aceeaşi autori. sintetizează principalele domenii aferente unui departament de RU (Tabelul 1.1)

Tabelul 1.1 Domeniile de activitate specifice unui Departament de RU (adaptare după Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996).

Domenii de activitate	Conținutul activităților
Planificarea pentru Organizații, Posturi de muncă şi Oameni	
Managementul strategic al RU	Practici de HR pentru strategii de disponibilizare a personalului
	Compensații strategice
Planificarea RU	Predicția cerințelor de activități de muncă
	Planuri de carieră şi promovări
Analiza muncii: proceduri şi soluții	Metode de analiza muncii
	Obiective ale analizei muncii
Asigurarea personalului necesar	
Cadrul legal al acțiunilor de personal	Articolele de interes din codul muncii, legislație, etc.
	Evaluarea surselor de recrutare
Recrutarea de personal	Evaluare realistă a postului de muncă anterior
	Fidelitate
Măsurare şi decizie – probleme legate de selecția RU	Determinarea validității interviului de selecție
Instrumente de selecție	Teste utilizate în selecție
Dezvoltarea performanțelor individuale şi organizaționale	
Perfecționarea RU	Principii ale învățării
	Metode de instruire
Abordări ale RU în vederea creşterii competitivității	Scheme de participare a angajaților
Recompensarea angajaților	
Aprecierea performanțelor	Metode de apreciere a performanțelor
Dezvoltarea sistemelor de compensații	Obținerea feedback-ului de către angajați
Compensații şi beneficii salariale	Evaluarea ataşamentului față de locul de muncă
	Programe de salarizare
	Controlul costurilor şi beneficiilor
Stabilizarea RU	
Protecție şi sănătate: o abordare proactivă	Protecția muncii şi sănătate
	Stresul ocupațional
Negocierea relațiilor de muncă	Structura organizării sindicatelor
	Negocieri colective
Concedieri	Perspectiva angajărilor
	Disponibilizările de personal
Managementul multinațional al RU	
Managementul RU în organizațiile multinaționale	Angajările de personal în organizații din alte țări
	Selecția şi instruirea angajaților pentru activități în alte țări
Realizarea schimbării către MRU strategic	
Efectuarea schimbărilor la nivelul strategiei MRU	Bariere în adoptarea unui HRM strategic
	Procesarea transformării strategiei de HRM

Prin descrierea pe care o fac managementului resurselor umane şi obiectivelor acestuia, Lefter ş.a. (1999) oferă o perspectivă mai pragmatică asupra MRU, care presupune:

1. Integrarea obiectivelor sociale în obiectivele generale ale organizației

2. Administrarea personalului:
   a. înregistrarea personalului: întocmirea dosarelor de personal, a fişelor de bază, a statisticilor aferente, înregistrarea mişcărilor de personal în interiorul organizației, statistica fluctuației de personal etc.
   b. aplicarea dispozițiilor legale şi regulamentare din organizație
   c. administrarea remunerațiilor: stabilirea salariilor, urmărirea salariilor individuale, a primelor acordate, a reținerilor din partea angajaților (cheltuieli sociale pentru şomaj, pensie etc.)

3. Gestionarea personalului
   a. planificarea resurselor umane (elaborarea de previziuni privind necesarul de forță de muncă)
   b. recrutarea şi selecția personalului
   c. încadrarea personalului
   d. elaborarea de proceduri de evaluare a posturilor şi ocupanților acestora
   e. elaborarea unor planuri de promovare şi mutare a personalului etc.

4. Calculul costurilor cu personalul
   a. stabilirea cheltuielilor cu personalul în funcție de sistemele de remunerare
   b. elaborarea bugetului costurilor personalului

5. Formarea profesională
   a. identificarea nevoilor de formare profesională
   b. elaborarea planului de pregătire profesională a angajaților
   c. aplicarea prevederilor din planul de formare profesională
   d. evaluarea rezultatelor obținute

6. Dezvoltarea socială
   a. organizarea muncii
   b. definirea posturilor de lucru /elaborarea fişelor de post
   c. adaptarea forței de muncă la cerințele noilor tehnologii, la creşterea / descreşterea volumului de activitate în raport cu cerințele pieței
   d. aplicarea unor metode participative
   e. dezvoltarea unor instrumente de participare financiară a angajaților (acționariat din partea salariaților)

7. Informarea şi comunicarea atât cu conducerea, cât şi cu angajații. Acestea presupun oferirea de informații sintetice şi periodice privind organizația, personalul, evoluțiile tehnologice, comerciale şi umane, etc. Ca mijloace de comunicare se recurge la afişaje, sisteme audio-vizuale, susținerea de conferințe, etc.

8. Îmbunătățirea condițiilor de muncă pentru a se asigura un climat favorabil atingerii obiectivelor organizaționale.

9. Dezvoltarea unor relații sociale propice, pentru care trebuie rezolvate următoarele probleme:
   a. cine este persoana care conduce reuniunile cu delegații personalului (şeful organizației sau directorul de personal)
   b. cine este persoana care conduce întâlnirile cu sindicatele
   c. cine se ocupă de negocierile salariale anuale

d. cine se ocupă de alte negocieri, precum protecţia socială, sistemul de participare - acţionariat al angajaţilor etc.
e. cine este persoana care se ocupă de analiza revendicărilor salariaţilor (salariale, condiţii de muncă, etc.)
f. cine rezolvă reclamaţiile angajaţilor
g. elaborarea regulamentului de ordine interioară etc.

Fără un efort deosebit, cititorul poate realiza cât de complexă este activitatea de MRU şi faptul că avem de-a face în acest context cu modalităţi de abordare multidisciplinară. Rezultă logic că personalul angajat în Departamentul de Resurse Umane al unei organizaţii trebuie să posede specializări diferite în domeniul ştiinţelor socio-umane, economic şi tehnic. Mai mult, reiese că organizarea şi conducerea Departamentului de RU este realizată de persoane care trebuie să aibă o pregătire specială în acest domeniu. Numai în acest fel se pot evita o serie de gafe de genul:

- Fişa postului nu menţionează că salariaţii pot fi testaţi cu chestionarul X, deci nu putem să facem acest lucru.
- Vrem să angajăm un psiholog care să testeze personalul şi pe baza rezultatelor să facem listele de trecere în şomaj.
- Am cumpărat un sistem de evaluare a personalului de la firma XY şi astfel nu mai avem nevoie de studii suplimentare.
- Am angajat un astrolog care participă la negocierile cu potenţialii parteneri străini şi ne spune ce să facem, cum să-i influenţăm ca să semneze contractul cu noi.
- Metodele noastre de selecţie a personalului se bazează pe aplicarea unor practici grafologice, studii frenologice (teorie propusă de Fr.J. Gall după care ar exista o corelaţie între caracterul şi funcţiile intelectuale ale individului, pe de o parte, şi conformaţia craniului, pe de altă parte. A devenit o practică în mâna unor şarlatani, azi teoria fiind abandonată), şi chirologice (analiza striaţiilor din palmă cu pretenţia de predicţie a managementului carierei).
- Avem un program pe calculator prin care obţinem psihobioritmul fiecărui angajat. Astfel evităm producerea accidentelor de muncă

3. Structuri şi organizări ale Departamentului de RU

Dimensiunile departamentului de MRU sunt dependente de mărimea şi complexitatea organizaţiei. Pe măsură ce organizaţia se dezvoltă, activităţile de MRU se înmulţesc. În acest caz găsim adesea subdepartamente de RU la nivelul unor fabrici sau departamente mai mari din cadrul aceleiaşi organizaţii; în situaţia organizaţiilor multinaţionale vom avea replici ale departamentelor de RU în diferite ţări unde îşi desfăşoară activitatea organizaţia respectivă. Organizaţiile mici pot să-şi rezolve problemele de personal prin intermediul firmelor de consultanţă.

În organigrama oricărei organizaţii, departamentul de RU are o poziţie de subordonare nemijlocită numai faţă de conducerea ei. Directorul de RU este colaboratorul direct al directorului general executiv. O serie de lucrări din domeniul resurselor umane editate în ţara noastră prezintă o serie de organigrame în care este precizat locul ocupat de Departamentul de RU în organizaţii (Lefter & Manolescu, 1995; Manolescu, 1998; Mathis, Nica & Rusu, 1997; Pitariu & Albu, 1996)

Discutând despre locul ocupat de MRU în conducerea generală a unei organizaţii, Lefter şi Manolescu (1995) arată că, de fapt, MRU este preocupat de operaţionalizarea obiectivelor organizaţiei prin integrarea aspectelor sociale. În atribuţiile departamentului de RU stă motivarea angajaţilor şi obţinerea adeziunii lor faţă de obiectivele organizaţiei, cât şi recrutarea şi formarea personalului în funcţie de trebuinţele organizaţiei respective. Această optică nouă vine în sprijinul

ideii că în cadrul economic actual, la baza performanţelor organizaţionale găsim ca factor prioritar strategia socială a organizaţiei. Departamentul de RU devine în acest nou context un element cu valenţe şi implicaţii multiple atât pe planul intern al organizaţiei, cât şi pe cel extern acesteia. Numai privind lucrurile din această perspectivă vom putea aborda problematica delicată a politicilor de personal şi a strategiilor de personal de pe poziţii realiste.

Creşterea competiţiei internaţionale şi a interdependenţei organizaţilor – proces cunoscut sub denumirea de **globalizare** – intensifică presiunile asupra managerilor de la toate nivelurile şi a celorlalţi angajaţi să devină mai inovativi, mai eficienţi, mai orientaţi pe costuri şi pe calitate (French, 1990). Managementul resurselor umane se confruntă în acest context cu diferite culturi organizaţionale, diferite sisteme şi stiluri manageriale etc. Chiar dacă va exista un departament central de RU, acesta va avea un pachet de sarcini generale noi care vor fi puse în aplicare în mod diferenţiat, de la ţară la ţară. Este un lucru cunoscut că în prezent schimbarea în organizaţii este un fenomen cu o frecvenţă din ce în ce mai mare. Vor putea supravieţui numai organizaţiile care se pot adapta continuu, globalizarea fiind o componentă a schimbării organizaţionale (Greenberg, 1999).

TEST DE AUTOEVALUARE

1. Descrieţi MRU în contextul unei companii multinaţionale şi enumeraţi 5 activităţi specifice Departamentelor de personal din aceste organizaţii. Comentaţi ponderea acestora în ansamblul general al MRU.
2. Care sunt obiectivele strategice în materie de personal ale firmei în care lucraţi?
3. Identificaţi 5 influenţe exterioare asupra strategiei de personal.
4. Descrieţi mediul intern care influenţează managementul resurselor umane.
5. Enumeraţi 10 atribuţii ale inspectorului de personal.

BIBLIOGRAFIE

- Atwood, M (1989). **Personnel Management**. MacMillan, Houndmills
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (1996). **Human Resources Management**. Houghton Mifflin Company, Boston.
- French, W. (1990). **Human Resources Management**. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Greenberg, J. (1999). **Managing Behavior in Organizations**. Prentice Hall, New Jersey.
- Hidoş, C. & Isac, P. (1971). **Studiul muncii. Vol. I – VIII**. Editura Tehnică, Bucureşti.
- Lefter, V. & Manolescu, A. (1995). **Managementul resurselor umane**. Editura Didactică şi Pedagogică R.A., Bucureşti.
- Manolescu, A. (1998). **Managementul resurselor umane.** Editura R.A.I., Bucureşti.
- Mathis, R.L., Nica, P.C. & Rusu, C. (1997). **Managementul resurselor umane**. Editura Economică, Bucureşti.
- Nicholson, N. (ed.) (1998). **The Blackwell Enccyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**. Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- Pitariu, H. & Albu, M. (1996). **Psihologia personalului I. Măsurarea şi interpretarea diferenţelor individuale**. Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

CAPITOLUL 2

PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

2.1. Ce înseamnă planificarea resurselor umane?
2.2. Aplicații practice privind planificarea RU
2.3. Demersul procedural al procesului de planificare a RU
2.3.1. Etapa 1: Analiza curentă şi trecută a situației forței de muncă din organizație
2.3.2. Etapa 2: Analiza planurilor strategice de viitor ale organizației în termeni de RU
Estimări calitative ale necesarului de RU
Estimări cantitative ale necesarului de RU
2.3.3. Etapa 3: Analiza potrivirilor sau nepotrivirilor între aprovizionarea şi predicția cererii de RU
2.3.4. Etapa 4. Evaluarea opțiunilor
2.3.5. Etapa 5. Selectarea alternativei optime şi implementarea ei în planul de RU cu monitorizarea şi revizuirea procedurilor
2.4. Test de autoverificare
Bibliografie

Organizațiile se nasc, se dezvoltă, devin mature, intră într-o perioadă de declin şi dispar. Acest ciclu al vieții unei organizații este ceva normal. Fiecare dintre aceste verigi îşi are însă particularitățile sale. Astfel, naşterea unei organizații înseamnă investiții, recrutarea, selecția şi formarea profesională a personalului; dezvoltarea presupune realizarea primelor beneficii, accentuarea pe studiile de marketing, continuarea recrutării de personal şi debutul preocupărilor de planificare a forței de muncă; maturizarea înseamnă obținerea de profit, planificarea RU devine tot mai importantă; declinul organizației este o verigă caracterizată prin stagnare, conservarea sistemului managerial depăşit de timp. Dispariția unei organizații este un fenomen datorat unor cauze multiple cum ar fi utilizarea unor tehnologii învechite, neintegrarea în mediul politic şi economic în care funcționează organizația respectivă, deci ruperea contactului cu mediul extern, un management rigid al resurselor umane etc. (Mathis, Nica & Rusu, 1997). Menținerea unei organizații la standarde ridicate de performanță pe o durată cât mai îndelungată înseamnă nu numai o dotare tehnică adecvată ci şi un management creativ al resurselor umane. Acesta este motivul pentru care periodic, dar mai ales în situația neplăcută de declin, organizațiile inițiază aşa-numitele diagnoze organizaționale care au ca obiectiv determinarea punctelor slabe şi tari din organizație şi intervenția în consecință cu soluții de implementare a schimbării organizaționale. O pondere foarte mare în diagnoză o reprezintă investigarea factorului uman. Procesul de schimbare care urmează diagnozei organizaționale parcurge câteva etape bine definite după care organizația intră în normal. Aşa cum am văzut în capitolul precedent, acțiunile de personal se caracterizează printr-o mare varietate. Ceea ce ne interesează în momentul de față este cum se procedează atunci când se pune problema planificării RU. De la bun început este necesar să subliniem că departamentul de RU este acela care vine cu o propunere concretă privitor la planificarea RU. Această propunere are la bază o investigare ştiințifică, ea nu se rezumă la elaborarea după ureche a unor puncte de vedere aproximative.

Acest capitol se ocupă de modul de aplicare a unor tehnici pe care se bazează planificarea RU

2.1. CE ÎNSEAMNĂ PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE?

Există mai multe definiții care explică ce este planificarea RU, conținutul şi obiectivele acesteia. (Trebuie să precizăm că adesea se face o confuzie între termenii de *Human Resources Planning*, care se referă la preocuparea managerului de a motiva personalul din subordine şi *Manpower Planning*, care înseamnă prognoza în termeni cantitativi a necesarului de personal, suprapunerea între necesarul de forță de muncă şi posibilitatea organizației de a acoperi acest necesar.) Manolescu (1998) consemnează câteva din definițiile propuse de diferiți autori şi care privesc planificarea RU ca un proces de analiză pe baza căreia este posibilă anticiparea necesităților viitoare de personal şi elaborarea programelor de recrutare, selecție, instruire şi reducere / disponibilizare a personalului. Planificarea RU este un proces continuu şi sistematic, care pune în aplicare obiectivele generale ale organizației. Rezultatul unui proces de planificare a RU este un document / raport scris, adesea denumit "***Plan strategic privind RU din organizația*** …". Acesta conține detalii privind următoarele părți componente:

1. Obiectivele studiului privind strategia de personal a organizației …
2. Analiza mediului extern şi intern cu referire la forța de muncă din organizație
3. Resursele existente de punere în aplicare a strategiei de personal
4. Modalitățile de implementare a strategiilor de personal adoptate
5. Mijloacele de evaluare a strategiilor implementate
6. Concluzii

Punctul de start îl constituie investigarea mediului extern în care îşi derulează activitatea organizația. Nici o organizație nu poate supraviețui în afara cunoaşterii oportunităților oferite de factorii externi de mediu. De exemplu, o organizație care doreşte să promoveze o calitate superioară a componentelor de calculatoare pe care le produce, îşi va focaliza atenția asupra forței de muncă oferită de piața respectivă, posibilitățile de desfacere a produselor, concurența existentă etc. Neluând în considerare aceste elemente organizația în cauză va realiza un eşec. Departamentul de personal, în studiul pe care îl întreprinde, va proceda deci inițial la o diagnoză a RU existente. Aceasta presupune obținerea de informații de la subdiviziunile organizatorice cu privire la personalul existent, la calificările acestuia. Desigur, aceste constatări vor fi incluse în obiectivele organizaționale şi va fi formulat, în detaliu, necesarul de personal sub formă numerică şi pe categorii. Revine departamentului de RU sarcina de stabilire a strategiilor de recrutare, selecție, formare profesională şi orientare în carieră. Pe baza modelului prezentat poate fi alcătuit şi raportul departamentului de RU.

O posibilă schemă de studiu pentru derivarea strategiilor aferente RU este prezentată în Figura 2.1.

2.2. APLICAȚII PRACTICE PRIVIND PLANIFICAREA RU

În continuare vom prezenta câteva tehnici de culegere a datelor şi care pot ajuta managerii în activitatea de planificare a RU. În final, cititorul va fi familiarizat cu principalele stadii ale planificării RU. Totodată managerii vor putea conştientiza rolul departamentului de RU în activitatea de planificare a forței de muncă.

Compania Alfa SA este privatizată de curând şi trece printr-un program de schimbare în vederea câştigării unui prestigiu favorabil pe piața internă şi externă. Ea produce componente sinterizate pe o paletă largă de utilizări. Ca director al Departamentului de RU, trebuie să vă ocupați de evaluarea

atât a viitorului companiei sub aspectul cerințelor de personal cât şi de disponibilitatea acestuia. Exemplul este adaptat după Attwood (1989). Pentru aceasta veți investiga factorii listați mai jos.

Factorii care influențează cererea de forță de muncă la Alfa SA:

- Obiectivele companiei şi planurile ei de viitor.
- Cererea pe piață pentru componente sinterizate.
- Tehnologia utilizată de companie.
- Diversitatea componentelor produse şi destinația lor.
- Productivitatea muncii pe angajat
- Măsura în care componentele au fost achiziționate în trecut.
- Stocul existent

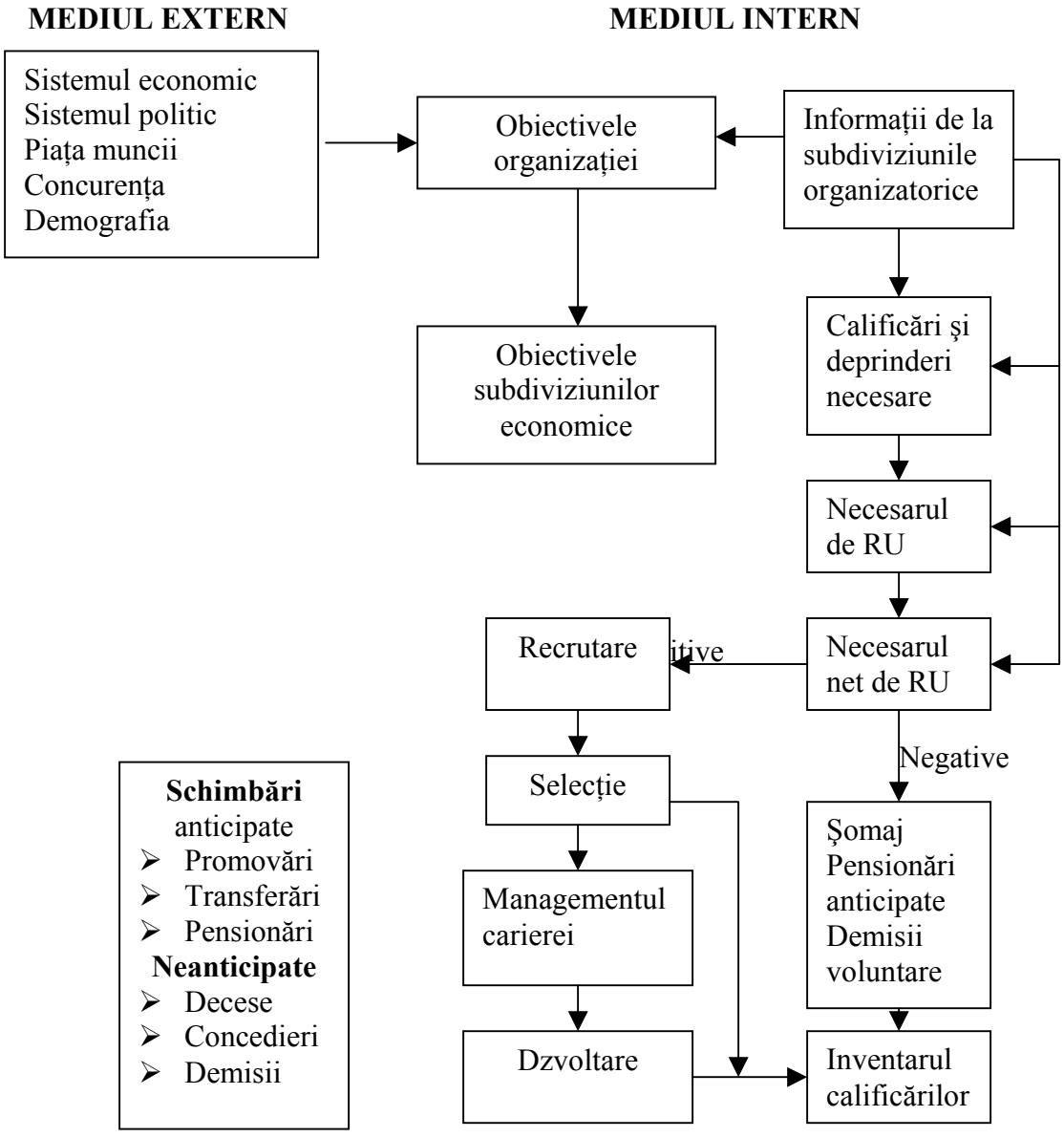


Figura 2.1 Relația dintre planificarea RU şi planificarea organizațională (adaptare după Manolescu, 1998).

Factorii care influențează rezerva de forță de muncă

- Politicile de personal din trecut ale companiei aşa cum au afectat recrutarea şi selecția, nivelurile de conducere, pensionările şi redundanțele.
- Atractivitatea / capacitatea de a atrage personal a diferitelor locuri de muncă din companie, incluzând salariile şi alte facilități şi condiții de angajare.
- Deprinderile / calificările disponibile pe piața muncii.
- Condițiile de locuit în localitate.
- Profilul de vârstă a populației din care compania face recrutarea forței de muncă.
- Legislația curentă, de exemplu drepturile angajaților.

Exercițiul 1
Răspundeți, de ce atractivitatea posturilor de muncă din companie ar putea constitui o influență importantă asupra solicitărilor de angajare?

Pentru a răspunde la Exercițiul 1, avem nevoie de câteva date suplimentare despre Compania Alfa SA., despre economia națională şi locală, despre planurile strategice ale companiei privind dezvoltarea acesteia etc. În esență, cererea companiei de forță de muncă este determinată predominant de cererea de produse ale acesteia. Un rol mare îl are aici şi sprijinul guvernamental în dezvoltarea companiei respective. Instituțiile responsabile de piața forței de muncă, joacă şi ele un rol mare în atragerea acesteia la a fi încadrată în compania Alfa SA. De pildă, pentru încadrarea tinerilor absolvenți de şcoli profesionale sau instituții de învățământ superior, statul suportă o parte din salariu. Există apoi câțiva factori care influențează numărul de persoane disponibile pentru muncă pe termen scurt, alții care caută să se angajeze în oraşe mari etc. Ne putem confrunta apoi cu situații privitor la vârsta medie a forței de muncă disponibile, cu rata de pensionare şi fluctuație a personalului angajat în companie etc.

Exercițiul 2
Poate managementul Companiei Alfa SA să controleze factorii care pot afecta cererea privitor la rezerva forței de muncă existente?

Rezumând, planificarea strategică a RU presupune încercările de analiză probabilă a rezervei şi necesarului de angajați, cu scopul maximizării viitoarelor performanțe ale organizației.

Planificarea strategică a RU dintr-o organizație presupune:

- Asigurarea cu forța de muncă potrivită
- Asigurarea cu numărul necesar de personal
- Asigurarea cu un personal cu cunoştințe, deprinderi şi experiența cerută de posturile respective de muncă
- Plasarea angajaților pe posturi de muncă adecvate
- Asigurarea unei stabilități optime a personalului
- Stabilirea unor costuri de personal adecvate.

Am amintit că intervențiile pe linie de personal au la bază proceduri de diagnoză a RU. Nu este cazul să detaliem aici bazele teoretice ale diagnozei, important este să surprindem etapele în care are loc derularea acestei activități.

2.3. DEMERSUL PROCEDURAL AL PROCESULUI DE PLANIFICARE A RU

Procesul de planificare strategică a RU presupune parcurgerea a cinci etape distincte. Figura 2.2 ilustrează demersul procedural al procesului de planificare a RU. Vom specifica în continuare ce proceduri de analiză sunt practicate la nivelul fiecărei etape şi maniera de interpretare a datelor culese.

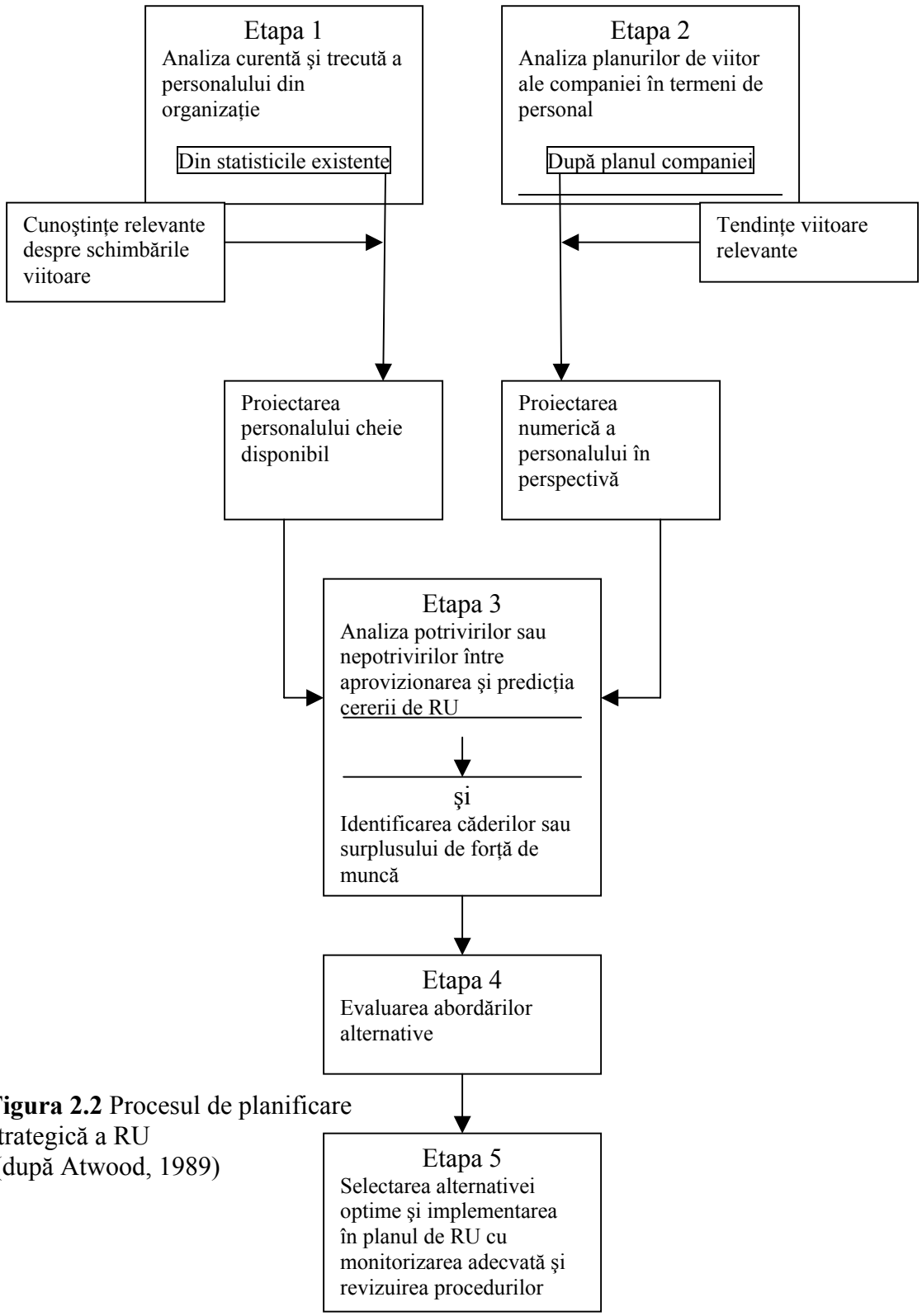

Etapa 1
Analiza curentă şi trecută a personalului din organizație
Din statisticile existente
Etapa 2
Analiza planurilor de viitor ale companiei în termeni de personal
După planul companiei
Cunoştințe relevante despre schimbările viitoare
Tendințe viitoare relevante
Proiectarea personalului cheie disponibil
Proiectarea numerică a personalului în perspectivă
Etapa 3
Analiza potrivirilor sau nepotrivirilor între aprovizionarea şi predicția cererii de RU
şi
Identificarea căderilor sau surplusului de forță de muncă
Etapa 4
Evaluarea abordărilor alternative
Etapa 5
Selectarea alternativei optime şi implementarea în planul de RU cu monitorizarea adecvată şi revizuirea procedurilor

Figura 2.2 Procesul de planificare strategică a RU
(după Atwood, 1989)

2.3.1. Etapa 1: Analiza curentă şi trecută a situației forței de muncă din organizație

Această etapă de analiză presupune utilizarea unor variabile care trebuie culese din documentația oferită de orice departament de RU.:

- Nivelul ierarhic ocupat
- Tipul muncii prestate, denumirea sau departamentul
- Sexul
- Vârsta
- Vechimea în organizație
- Calificarea sau nivelul educațional

Vedem deci că este vorba de un simplu tabel care include variabilele menționate, dar la care se pot adăuga şi altele. Date utile care pot fi extrase dintr-o bază de date de personal pot privi fluctuația personalului, orele de muncă pierdute nemotivat, zilele de concediu de boală, absențele realizate procentul de promovare a personalului, productivitatea muncii pe persoană. Se recomandă deci ca orice departament de RU să posede o baza de date computerizată care să permită efectuarea calculelor de care avem nevoie.

Distribuția pe vârstă ne poate oferi câteva sugestii privitor la câteva probleme cu care se confruntă compania privitor la pensionări. În acelaşi fel, vor exista probleme şi dacă vor fi prea multe persoane tinere în poziții cheie.

Analiza vechimii în muncă la Alfa SA

Şi analiza vechimii în muncă a personalului la Alfa SA ne poate furniza unele indicii privitor la decizia posibilă pe care un angajat o ia cu privire la părăsirea companiei

Exercițiul 3

Figura 2.3 reprezintă distribuția procentuală a managerilor de la nivelul mediu aferent companiei Alfa SA. Se poate observa că managerii luați în studiu au o vechime relativ mică pe postul respectiv de muncă. Cum trebuie tratat acest aspect raportat la succesul companiei?

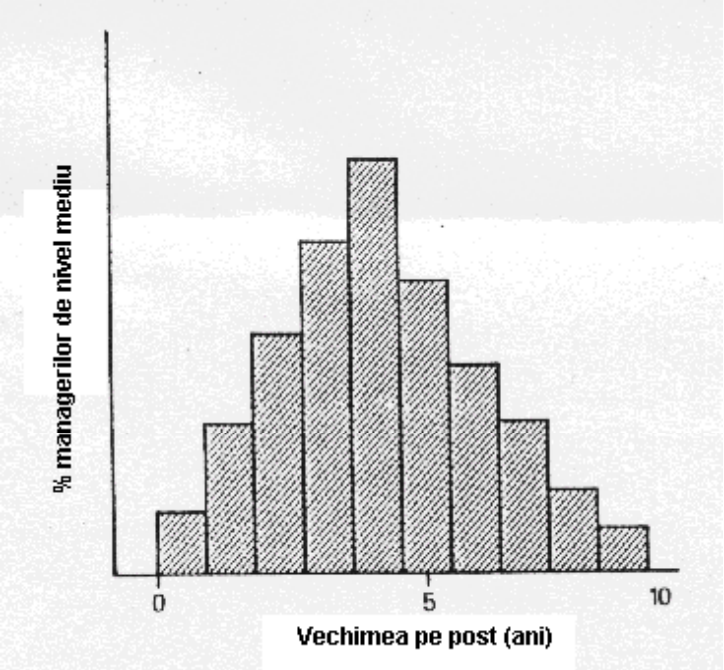


Figura 2.3. Vechimea pe post a managerilor de nivel mediu la compania Alfa SA

Analiza fluctuației personalului la Alfa SA

Fluctuația forței de muncă este un fenomen normal pe care îl întâlnim în orice organizație. Deci o anumită rată de fluctuație există. Când însă aceasta depăşeşte anumite limite, înseamnă că lucrurile nu stau prea bine în organizația respectivă şi conducerea trebuie să-şi pună o serie de întrebări privitor la cauzele fluctuației. Acestea pot fi foarte diferite. Frecvent, fluctuația este determinată de o politică salarială deficitară, neancorată în realitățile pieței forței de muncă, un mediu al muncii neprielnic, un management de personal defectuos, relații umane deteriorate etc.

Pe parcursul istoriei profesionale a unui individ într-o organizație, vom găsi câteva stadii care pot declanşa dorința sa de a părăsi organizația. Vorbim în acest context despre comportamentul de părăsire a organizației, care, reprezentat grafic, are forma unei curbe a stabilității în serviciu a persoanelor fluctuante şi care mai este denumită şi "lungimea completă a stabilității în serviciu" (LCSS) (Figura 2.4) (Atwood, 1989).

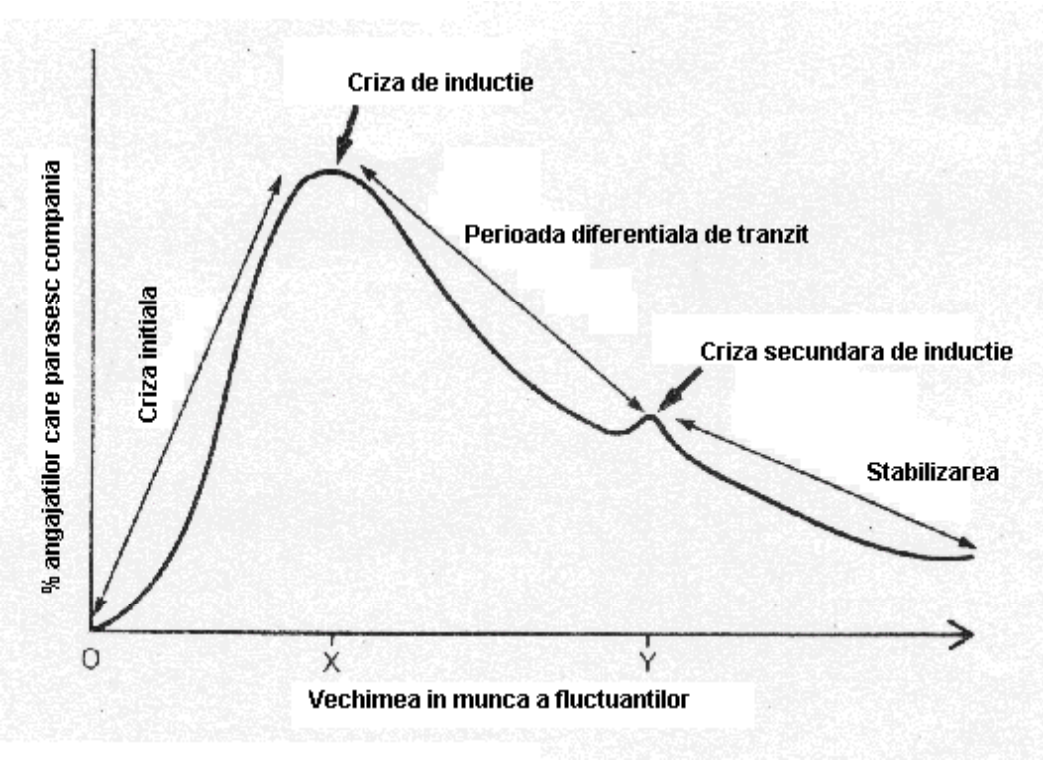


Figura 2.4 Procesul fluctuației forței de muncă

Comportamentul decizional de părăsire a organizației parcurge un anumit traseu. Imediat după ziua angajării, se instaurează ceea ce se numeşte o "criză de inducție". Aceasta se manifestă printr-o stare de nesiguranță privitor la acceptarea locului respectiv de muncă. Firește, este vorba de o acomodare cu organizația, cu locul de muncă, cu colegii etc, acomodare în care prezența unei asistențe psihologice este necesară, altfel poate să apară decizia de a părăsi organizația. Durata acestei crize de inducție este cam de la o lună, la doi ani după angajare. În această perioadă atât managementul, cât şi angajatul acționează prin strategii de modificare sau ajustare a expectanțelor unul față de altul. Perioada respectivă se şi numeşte perioada de "tranzit diferențial".

A două criză de inducție poate avea loc în perioada de la doi la cinci ani de la angajare. Deci după perioada de acomodare cu postul de muncă, angajatul îşi pune probleme legate de dinamica postului respectiv de muncă, de viitorul acestuia, dar şi de perspectivele carierei sale profesionale. Bineînțeles şi managementul poate avea unele păreri despre performanța angajatului. Dacă şi această

a doua criză de inducție este surmontată, atunci se trece într-o așa-numită perioadă finală a "stabilizării", de-a lungul căreia angajatul este puțin probabil că va mai părăsi organizația.

În practică vom găsi frecvent astfel de distribuții a comportamentului fluctuației personalului atât la nivelul posturilor de muncă, dar şi extrapolat la nivel de organizații.

Alți indici de măsurare a fluctuației de personal

Indexul de fluctuație a forței de muncă (IFFM) Numeroase companii utilizează acest index pentru a determina numărul de "fluctuanți" / "stabili", sub forma unui procent.

Formula de calcul a IFFM este următoarea:

IFFM = Nr. celor care au părăsit organizația într-o perioadă de timp (*de obicei 1 an***) / Media angajaților din perioada de referință**

În mod obişnuit, perioada de timp luată în studiu este de un an sau minimum o lună. Pentru calculul mediei numărului de angajați (MNA) se foloseşte următoarea formulă

MNA= (Nr. angajaților la startul perioadei de studiu + Nr. angajaților la încheierea perioadei de studiu) / 2.

> **Exercițiul 4**
> BetaSoft SA, are 235 angajați la începutul lunii aprilie şi 245 la începutul lui mai. Pe parcursul lunii aprilie au părăsit compania 73 persoane Media numărului angajaților în luna ianuarie = (235 +245) : 2 = 240. Calculați indexul de fluctuație pe luna aprilie?

Indexul de stabilitate a forței de muncă (IS). Acesta este un alt index important. Formula de calcul este următoarea:

IS = (Nr. angajaților cu 1 an(sau mai mult) de serviciu din organizație) / (Nr. personalului angajat cu un an în urmă) X 100

De obicei, IS se calculează pe perioada unui an.

> **Exercițiul 5**
> Supermarketul BB are 350 de angajați dintre care 300 au o vechime de peste un an. Activitățile s-au restrâns. Cu un an înainte au fost angajate 400 persoane. Calculați indexul de stabilitate a personalului?

Pe baza formulei precedente este uşor să calculăm indexul de stabilitate:

IS = (300 : 400) x 100 = 75%

Indicii de fluctuație şi de stabilitate pot fi calculați pentru orice categorie de personal. Ca sugestie, considerăm că aceşti indecşi este bine să fie calculați atât global, pe companie, dar şi pe departamente. In acest caz, va fi posibilă o analiză mult mai aprofundată, fapt ce va permite desprinderea unor concluzii şi luarea unor decizii de personal particularizate. Figura 2.5 este un exemplu de grafic prin care se poate monitoriza fluctuația personalului unei companii. Desigur,

analistul, examinând acest grafic, va fi solicitat să găsească, în continuare, cauzele care conduc la o anumită situație sau alta în ce privește creșterea sau diminuarea fluctuației personalului dintr-o anumită lună a anului. De un real ajutor în această procedură ne poate fi interviul final pe care îl luăm celui care solicită schimbarea locului de muncă.

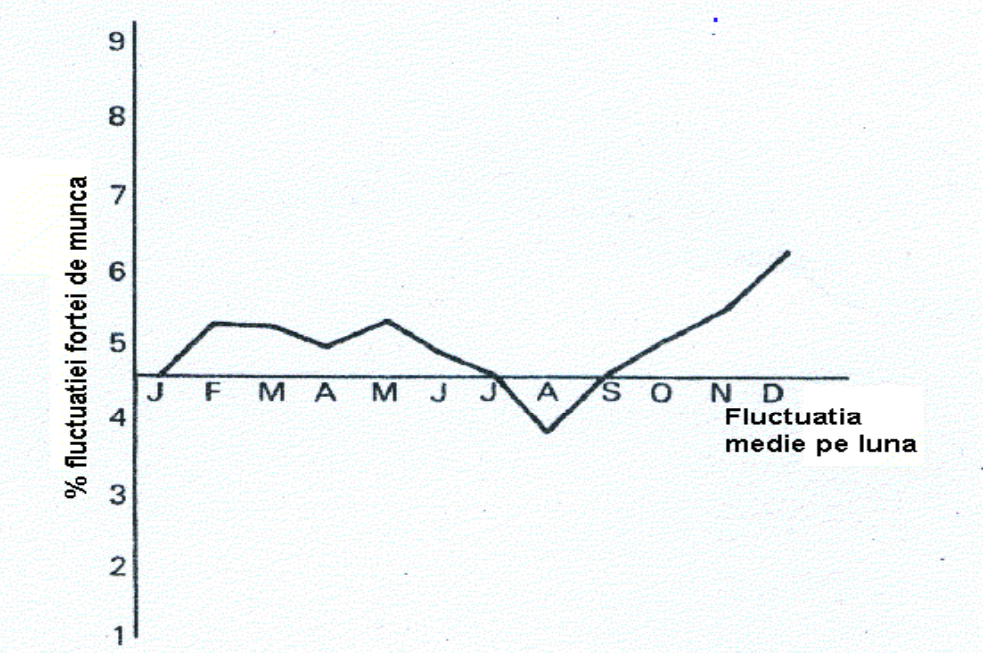


Figura 2.5 Graficul de control pentru monitorizarea forței de muncă.

Atwood (1989) menționează o listă a cauzelor fluctuației personalului, care nu este exhaustivă, dar totuși e de un real folos:

- Concediere / disponibilizare;
- Transferuri interne (promovare)
- Decesul
- Boală
- Mai mulți bani
- Muncă mai interesantă
- Graviditate
- Probleme casnice (schimbarea locului de muncă a soțului / soției)
- Pensionare
- Relații conflictuale cu șeful direct sau cu colegii.

Uneori este bine să comparăm diagramele de fluctuație ale companiei cu altele provenite de la alte organizații. Astfel se vor putea desprinde nişte *patterne* ale stabilității personalului.

Alte surse de informații

Există şi alte tehnici prin care se pot obține date care să monitorizeze strategiile de personal din organizații. Astfel este util să se facă o analiză a absenteismului a întârzierilor şi concediilor de boală. Pentru prelucrări se folosește:

- Media numărului de zile pierdute anual de către un angajat
- Numărul de absențe pe an şi durata acestora efectuate de către un angajat.

În aceeaşi măsură, este util să producem statistici diferenţiate pe departamente pe care să le comparăm cu media pe companie. Astfel vor putea fi puse în evidenţă o serie de "probleme" atât ale companiei cât şi ale departamentelor şi chiar problemele personale ale angajatului. Dacă aceste statistici sunt produse anual, se va putea realiza o foarte utilă monitorizare a personalului din organizaţie. Este posibil un control mai precis al activităţilor sau prestaţiilor organizaţiei, totodată prezicându-se o serie de consecinţe sau costuri ale întreruperii producţiei etc.

Cum raportăm datele aferente Etapei 1?
Am arătat că departamentul de RU trebuie să prezinte periodic un raport privind situaţia forţei de muncă din organizaţie. S-a putut observa că fiecare componentă a etapei în cauză furnizează numeroase informaţii care trebuie comunicate conducerii organizaţiei printr-un raport detaliat. Obiectivul general al procesului de planificare strategică a resurselor umane este să realizeze o evaluare a dimensiunilor numerice şi ce formaţie trebuie să aibă în viitor personalul organizaţiei. În final, trebuie stabilite şi nişte costuri de personal (Tabelul 2.1)

Tabelul 2.1

Bugetul RU aferent departamentului de informatică din organizaţie

Informaticieni angajaţi pe post în 1999	84
Fluctuanţi la care ne aşteptăm între 1999-2000 (10%)	8
Pensionaţi	1
	9
Nr. net de informaticieni disponibili	75
Bolnavi (5%)	4
Forţa de muncă disponibilă pentru muncă	71

2.3.2. ETAPA 2: ANALIZA PLANURILOR STRATEGICE DE VIITOR ALE ORGANIZAŢIEI ÎN TERMENI DE RU

Această etapă se poate desfăşura în paralel cu prima. Ea este însă mai dificilă. De fapt, punctul de plecare îl constituie planificările de viitor pe care le are în obiectiv organizaţia. Ele fac referiri şi la numărul de personal implicat în realizarea lor. De obicei referirile se fac la perioade cuprinse între trei până la cinci ani. Aici se pot face şi multe erori în sensul că multe organizaţii nu posedă un sistem de planificări bine pus la punct, multe din acestea fiind improvizaţii. Cel mai frecvent, planificarea vizează producţia sub forma unor valori rezultate din vânzări. Rareori aceste planificări cuprind şi un capitol bine fundamentat legat de forţa de muncă din organizaţie.

Departamentul de resurse umane este acela care va include în planificările pe care le proiectează organizaţia necesarul de personal solicitat pentru îndeplinirea obiectivelor acestuia, calificările necesare, cât şi costurile aproximative ale asigurării cu forţa de muncă. Pentru aceasta au fost create o serie de tehnici de lucru care pot oferi o imagine privind necesarul de personal, specificul încărcării muncii etc. Tehnicile respective pot fi calitative sau intuitive şi cantitative. Printre cele mai cunoscute sunt:

- Metoda Delphi;
- Estimările manageriale;
- Analiza tendinţelor;
- Tehnicile de studiu al muncii.

ESTIMĂRI CALITATIVE ALE NECESARULUI DE RU

Metoda Delphi

Este o tehnică de lucru calitativă. Se utilizează un grup de experţi, 15-20, cărora li se explică obiectivul, adică efectuarea unor previziuni privitor la necesarul de forţă de muncă pentru realizarea planificărilor de producţie, de pildă, peste trei ani. Opiniile experţilor sunt colectate independent, pe baza unor chestionare structurate, acestora cerându-li-se să facă predicţii legate de necesarul de personal şi să le motiveze. Ele sunt analizate, concluziile sunt sintetizate şi procedura de completare a chestionarelor se repetă având în faţă rezultatele analizei precedente. După patru sau cinci reluări ale anchetei, se va ajunge la un consens. Chestionarele se referă la activităţile care se vor desfăşura în organizaţie, respondenţii trebuind să prevadă necesarul de personal, calificarea acestuia şi alte probleme legate de asigurarea optimă a obiectivelor producţiei planificate. În final, experţii sunt întruniţi şi li se prezintă concluziile cerându-li-se să facă ultimele corecturi.

Estimările manageriale

Este o metodă de prognoză intuitivă, specifică organizaţiilor mici. Procedura de estimare este simplă, necesarul de personal este fixat de managerii de nivel superior pe baza informaţiilor oferite de departamentul de RU sau din partea fiecărui şef ierarhic al formaţiunilor organizatorice. Estimările manageriale sunt opinii sau judecăţi ale cadrelor de conducere, şefi de echipă, maiştri, ingineri etc., despre viitorul organizaţiei şi necesarul de personal. Problema dificilă este de a analiza aceste date şi a le integra în planul de perspectivă al organizaţiei. Un ghid al problematicii care include aprecierile managerilor este următorul (Atwood, 1989):

- Realocarea forţei de muncă după pensionări, plecări din organizaţie, transferări şi promovări;
- Aducerea unor îmbunătăţiri ale producţiei;
- Creşterea fizică a numărului de angajaţi pentru a mări producţia;
- Planificarea schimbării la nivel de rezultate;
- Introducerea planificată de noi metode şi echipamente de muncă;
- Planificarea reorganizării muncii;
- Impactul schimbărilor asupra legislaţiei de angajare sau a acordurilor colective.

ESTIMĂRI CANTITATIVE ALE NECESARULUI DE RU

Analiza tendinţelor (AT)

Analiza tendinţelor este o metodă cantitativă populară bazată pe analiza statistică a unor parametri care interacţionează cu ceea ce intră în predicţia resurselor umane dintr-o organizaţie. Pentru a aplica AT trebuie parcurşi câţiva paşi:

- Pasul 1. Se selecţionează un factor adecvat scopului propus. Acesta trebuie să reprezinte cel mai bun predictor al trebuinţei de resurse umane. Frecvent, ca predictor în analiza tendinţelor se iau în considerare vânzările sau valoarea adăugată (preţul de vânzare minus costurile de materiale şi de aprovizionare).
- Pasul 2. Trasarea graficului tendinţei factorului de afaceri în relaţie cu numărul de angajaţi. Proporţia angajaţilor implicaţi în factorul de afaceri ne dezvăluie o proporţie a productivităţii forţei de muncă (de exemplu, vânzările revenite pe angajat).
- Pasul 3. Calcularea proporţiei productivităţii pe cel puţin ultimii cinci ani.

- Pasul 4. Calcularea cerințelor de resurse umane prin împărțirea factorului de afaceri la proporția productivității.
- Pasul 5. Stabilirea necesarului de resurse umane pentru anul pe care îl avem în vedere.

Tabelul 2.2 ilustrează un exemplu de calcul al analizei tendințelor.
AT utilizează un singur factor de predicție, dar există şi alte metode mai complexe care au în vedere concomitent mai mulți factori. În acest caz sunt utilizate tehnicile de modelare şi de predicție multiplă.

Tabelul 2.2 - Un exemplu de calcul al analizei tendințelor cerințelor de personal.

Ani	Factori de afaceri (Vânzări în mii)	+ Productivitatea forței de muncă (Vânzări / persoană)	+ Cerința de RU (Nr. de angajați)
1993	$2,351	14.33	164
1994	$2,613	11.12	235
1995	$2,935	8.34	352
1996	$3,306	10.02	330
1997	$3,613	11.12	325
1998	$3,748	11.12	337
1999	$3,880	12.52	310
2000*	$4,095	12.52	327
2001*	$4,283	12.52	342
2002*	$4,446	12.52	355

*Anii pentru care se fac estimări

Tehnicile de studiu al muncii

Aceste tehnici privesc măsurarea muncii sub diferitele sale aspecte. Cu alte cuvinte, ele stabilesc cantitatea de muncă necesară îndeplinirii unor anumite sarcini de muncă. Tehnicile respective sunt utilizate în organizarea muncii sau normarea activităților. În ceea ce ne privește, referirile se fac la durata operațiilor de muncă sau a cantității de muncă necesară efectuării unui produs. Pentru activitățile productive se ia în considerare:

- Volumul planificat al producției
- Timpul de muncă standard pe unitatea de produs
- Timpul de muncă al unui muncitor
- Nivelul timpilor neproductivi.

Literatura despre această problemă este bogată şi oarecum colaterală problemei de care ne ocupăm aşa că nu vom insista asupra detaliilor (Hidoş & Isac, 1971).

În general, aplicarea tehnicilor de analiză a muncii presupun următoarele activități:

- Colectarea datelor despre natura exactă a muncii care trebuie prestată
- Măsurarea muncii prin tehnicile existente şi examinarea metodelor utilizate pentru a o optimiza
- Compararea rezultatelor muncii între departamente şi chiar între organizații diferite.

Se apreciază faptul că evaluarea nivelului de performanță a forței de muncă prin intermediul tehnicilor de măsurare a muncii este un excelent exercițiu pentru activități de muncă manuale

repetitive şi care nu îşi schimbă prea frecvent conţinutul (asamblări de dulii, asamblări de robineţi, asamblări de calculatoare etc.).

2.3.3. ETAPA 3. ANALIZA POTRIVIRILOR SAU NEPOTRIVIRILOR ÎNTRE APROVIZIONAREA ŞI PREDICŢIA CERERII DE RU

Rezultatele celor două etape ale planificării RU pot fi prezentate sub forma unui tabel (Tabelul 2.3):

Tabelul 2.3
Diferența între cererea şi oferta de pompieri pentru compania Alfa SA între 2000-2003

Categoria de personal: pompieri	2000	2001	2002	2003
Cererea estimată	25	30	35	40
Oferta estimată	20	17	16	10
Diferența	-6	-13	-20	-30

Analiza situației prezentate presupune abordarea separată a surplusului şi ofertei de personal de pe piața muncii.

Pentru a decide dacă oferta de forță de muncă a fost sau nu critică pentru realizarea planului organizației, va trebui să răspundem la două întrebări:

1. Activitatea de muncă prestată de personalul care probabil se va diminua ca ofertă a pieței muncii, va afecta succesul organizației?
2. Prăpastia dintre cererea şi oferta de personal se micşorează sau devine mai mare pe măsură ce ne îndreptăm spre viitor?

În acest context trebuie să avem în vedere ceea ce se numesc "deprinderi critice" sau profesii cu înaltă calificare. Este vorba de:

1. Calificări sau locuri de muncă pentru care recrutarea de personal este costisitoare sau dificilă.
2. Calificări sau locuri de muncă pentru care instruirea sau reinstruirea forţei de muncă existente este nepractică sau costisitoare.
3. O calificare critică este aceea de care depinde eficiența funcționării organizației, de pildă, un agent de vânzări într-o agenție de brokeraj, piloții pentru o companie de zbor etc.

Plecând de la aceste date vom putea descoperi tendința în ce priveşte criza de personal: dacă se realizează o creştere sau descreştere într-un *pattern* care are o repetiție identică în fiecare an. De asemenea, dacă evoluția numerică a necesarului de personal are o linie uniformă sau prezintă zig-zaguri inexplicabile. Se consideră că într-o analiză a tendinței de creştere/descreştere a trebuințelor de personal, abaterea de la un an la altul nu trebuie să depăşească 10% raportat la totalul angajaților. Orice abatere constituie obiectul unei expertize din partea departamentului de RU. În exemplul pe care l-am dat, numărul cel mai mic din necesarul de informaticieni este de 20% din totalul de informaticieni angajați, aceasta reprezentând o tendință semnificativă. Se impune deci să privim cu atenție la găsirea unei strategii de lucru pentru a surmonta situația.

2.3.4. ETAPA 4. EVALUAREA OPȚIUNILOR

Soluțiile pentru a rezolva problema surplusului de personal sau a crizei de personal, sunt variate. În orice caz, departamentul de RU va trebui să se orienteze pe analiza unor situații derivate din surplusul/criza de personal.

În cazul existenței unui surplus de personal avem câteva posibilități de studiu/intervenție care trebuie luate în considerare:

- Reducerea cheltuielilor inutile de personal
- Redundanța de personal (voluntară şi impusă)
- Soluții ergonomice (includ şi instruirile profesionale)
- Pensionări înainte de termen
- Disponibilizări
- Înghețarea recrutărilor de personal
- Angajări cu jumătăți de normă
- Eliminarea orelor suplimentare
- Introducerea de noi metode intensive de muncă sau de produse noi
- Căutarea de activități adiționale sau noi.

Dacă asistăm la o criză de forță de muncă, opțiunile spre care ne putem îndrepta atenția sunt:

- Recrutarea de personal
- Îmbunătățiri ergonomice
- Promovări sau retrogradări în funcție
- Prelungirea contractelor de încadrare a pensionabililor
- Utilizarea de angajări temporare de personal sau apelul la agenții specializate de recrutare de personal
- Prelungirea programului de muncă
- Negocieri legate de productivitatea muncii
- Automatizarea sau eliminarea unor locuri de muncă
- Mărirea investițiilor legate de creşterea productivității (de exemplu, introducerea de noi tehnologii).

Există deci numeroase strategii de intervenție pentru surmontarea cazurilor de surplus/criză de personal. Utilizarea lor trebuie însă făcută cu atenție, în funcție de natura organizației, de mediul în care aceasta îşi desfăşoară activitatea, de cadrul politico-economic etc. În general, orice intervenție la aceste niveluri este periculoasă dacă nu este pregătită din timp.

Un caz frecvent cu care ne întâlnim în perioadele de tranziție social-economică este prezența unui personal redundant în organizații. Aşa-numitele "liste de disponibilizați" după criterii arbitrare întocmite de departamentele de RU sunt o eroare gravă. La fel soluția de-a dreptul infantilă de a oferi celor disponibilizați câteva salarii după care cu banii în mână nu ştiu ce să facă. Acțiunea respectivă trebuie pregătită în timp. Aici se pune problema unor negocieri între personalul propus pentru disponibilizare şi sindicate. Pentru aceasta trebuie să existe un consens, să se găsească soluții compensatorii şi de salvare a unui număr cât mai mare de personal de la disponibilizare. Este un lucru cât se poate de clar că numai un management general slab va apela la disponibilizări în masă fără să se implice în găsirea de soluții. Adesea prin disponibilizări o organizație va pierde oameni calificați pentru care s-au cheltuit sume de bani importante pentru instruire. Recuperarea lor este de cele mai multe ori ireversibilă.

2.3.5. ETAPA 5. SELECTAREA ALTERNATIVEI OPTIME ŞI IMPLEMENTAREA EI ÎN PLANUL DE RU CU MONITORIZAREA ŞI REVIZUIREA PROCEDURILOR

Departamentul de RU proiectează strategiile de personal cele mai potrivite pe care le va include în planul general al organizației. Raportul, dacă va urma algoritmul pe care l-am descris în acest capitol, va conține analize pertinente şi soluțiile motivate, alături de costurile respective. Firește, la fel ca planul strategic general al organizației, raportul departamentului de RU se bazează pe estimări şi presupuneri. El nu este un furnizor de "rețete". De punerea lui în aplicare depinde nemijlocit calitatea personalului din departamentul de RU şi receptivitatea conducerii organizației față de managementul eficient al forței de muncă. Figura 2.6 descrie procedura practică de monitorizare şi revizuire periodică a planificării RU ale organizației.

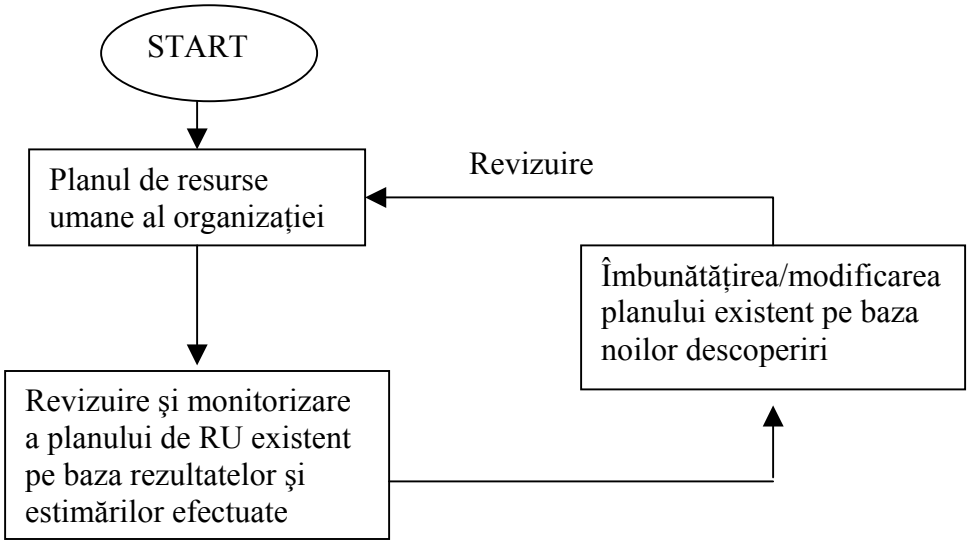

START
Planul de resurse umane al organizației
Revizuire
Îmbunătățirea/modificarea planului existent pe baza noilor descoperiri
Revizuire şi monitorizare a planului de RU existent pe baza rezultatelor şi estimărilor efectuate

Figura 2.6 Monitorizarea şi revizuirea periodică a planului de RU al organizației

Strategia de planificare a RU este mai mult un scenariu de ceea ce se va întâmpla în viitor cu forța de muncă din organizație. Neavând o astfel de planificare, mai ales când este vorba de organizațiile mijlocii şi mari, este un risc care poate pune sub semnul întrebării existența organizației în cauză.

Răspunsuri

Exercițiul 1.

Numărul persoanelor care poate fi influențat să lucreze în companie depinde de natura muncii, condițiile de angajare comparativ cu ale concurenței, politici de efectuare a concediilor, recompense etc. Rata de fluctuație este şi ea determinată de factori similari.

Exercițiul 2

Categoric, nu! Noi nu putem controla deciziile guvernamentale sau vârsta medie a forței de muncă ori varietatea specializărilor de pe piața muncii. Indirect, prin crearea unor locuri de muncă cu mare stabilitate, ele pot totuşi influența pregătirea forței de muncă printr-un sistem de şcolarizare adecvat.

Exercițiul 3
Multe studii au demonstrat că sunt necesari doi sau trei ani pentru a fi eficient într-o activitate managerială. Dacă există multe departamente conduse de tineri încă neexperimentați va fi improbabil ca acestea să funcționeze suficient de eficient comparativ cu cele la conducerea cărora există manageri experimentați.

Exercițiul 4
IFFM = nr. fluctuanților / nr. mediu al angajaților = (73 : 240) 100 = 30.4%. IFFM de 30.4% pe luna aprilie va cauza conducerii companiei multe probleme.

Exercițiul 5
IS = (300 : 400) x 100 = 75%

TESTE DE AUTOEVALUARE

1. Mai jos sunt enumerate etapele care trebuie parcurse în elaborarea unui plan strategic de resurse umane. Care este ordinea lor de derulare:
A. Analiza mediului extern şi intern cu referire la forța de muncă din organizație
B. Concluzii
C. Mijloacele de evaluare a strategiilor implementate
D. Modalitățile de implementare a strategiilor de personal adoptate
E. Obiectivele studiului privind strategia de personal a organizației.
F. Resursele existente de punere în aplicare a strategiei de personal

Ordinea acestora este:

1. E F A D C B
2. E F A C D B
3. E A F D C B
4. E A D F C B

2. Printre elementele de analiză a mediului intern al organizației, specifice procesului de planificare a resurse umane regăsim:

A. analiza fluctuației personalului;
B. analiza concurenței;
C. analiza absenteismului;
D. analiza demografică
E. analiza concediilor de boală.

3. Metode calitative de estimare a necesarului de RU:

A. metoda analizei tendințelor
B. metoda Delphi
C. metoda Hay
D. metoda estimărilor manageriale
E. metoda ierarhizării factorilor

4. A doua criză de inducție este determinată de:

A. o performanță scăzută în muncă
B. lipsa perspectivelor de promovare în carieră
C. neacomodarea cu organizația
D. nesiguranță privitor la acceptarea respectivului loc de muncă
E. probleme legate de dinamica postului

5. Metode calitative de estimare a necesarului de RU:

A. metoda analizei tendințelor
B. metoda Delphi
C. metoda Hay
D. metoda estimărilor manageriale
E. metoda ierarhizării factorilor

6. Comentați situația în care la nivelul unei organizații se înregistrează un deficit numeric de personal şi un deficit de calificări al acestuia. Ce măsuri propuneți conducerii pentru depăşirea acestei probleme?

7. Enumerați 10 variabilele care trebuie analizate în etapa de analiză a situației prezente sau trecute a forței de muncă din organizație, din perspectiva planificării resurselor umane.

BIBLIOGRAFIE

- Atwood, M (1989). **Personnel Management**. MacMillan, Houndmills
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. (1996). **Human Resource Management**. Houghton Mifflin Company, Boston.
- French, W. (1990). **Human Resources Management**. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Greenberg, J. (1999). **Managing Behavior in Organizations**. Prentice Hall, New Jersey.
- Hidoş, C., Isac, P. (1971). **Studiul muncii. Vol. I – VIII.** Editura Tehnică, Bucureşti.
- Lefter, V., Manolescu, A. (1995). **Managementul resurselor umane**. Editura Didactică şi Pedagogică R.A., Bucureşti.
- Manolescu, A. (1998). **Managementul resurselor umane**. Editura R.A.I., Bucureşti.
- Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C. (1997). **Managementul resurselor umane**. Editura Economică, Bucureşti.
- Nicholson, N. (ed.) (1998). **The Blackwell Enccyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**. Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- Pitariu, H., Albu, M. (1996). **Psihologia personalului I. Măsurarea şi interpretarea diferențelor individuale**. Editura Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

CAPITOLUL 3

ANALIZA ACTIVITĂȚII DE MUNCĂ ŞI PROIECTAREA FIŞELOR DE POST

Introducere
3.1 Analiza muncii: elemente fundamentale şi aplicații
3.2 Profesia, conținut şi dinamică
3.3. Un model general de analiză a muncii
3.3.1. Un model conceptual pentru analiza activității de muncă
3.3.2. Utilizarea modelului activității de analiză psihologică a muncii în studiul activităților de grup
3.4. Analiza muncii orientată pe postul de muncă (Job description)
3.4.1. Analiza activității centrată pe sarcina de muncă
3.5. Analiza muncii orientată pe deținătorul postului de muncă (Job specifications)
3.5.1. Aptitudinile fizice, senzoriale şi psihomotorii
3.5.2. Personalitate şi interese
3.5.3. Sistemul F-JAS (Fleishman Job Analysis Survey)
3.6. Metode şi tehnici de analiză a muncii
3.6.1 Modelarea
3.6.2. Inventarierea sarcinilor de muncă
3.6.3. Tehnici interogative
Chestionarul
Interviul deținătorului postului de muncă
Tehnica explicitării provocate
Tehnica intervievării grupului
3.6.4. Tehnici de observare directă
Modalități de observare
Observația deschisă
Observația asistată
Determinarea momentelor de observare
3.6.5. Analiza erorilor
3.6.6. Metoda incidentelor critice
3.6.7. Alte metode de analiză a muncii
Metoda DOT
Analiza funcțională a muncii (FJA)
Chestionarul de analiză a poziției (PAQ)
C-JAM
Metode computerizate de analiză a muncii
3.7. Observații şi comentarii privind analiza muncii
Test de autoverificare
Bibliografie

INTRODUCERE

Analiza activității de muncă ocupă un loc central în managementul personalului. În mod obişnuit până când nu sunt identificate precis cerințele față de deținătorul unui post de muncă, aceasta sub aspectul sarcinilor şi al comportamentului solicitat, nu se poate proiecta un sistem de selecție profesională, un program de instruire profesională sau construi un sistem de evaluare a personalului. Un patron trebuie să ştie ce tip de posturi are şi în ce număr acestea sunt disponibile, în ce constau sarcinile de muncă specifice fiecărui post, care este dificultatea acestora, ce deprinderi de muncă, aptitudini şi alte particularități individuale necesită un post de muncă pentru ca acesta să funcționeze la parametri de eficiență maximă etc. Aceste informații el le obține numai pe baza unei minuțioase analize a activităților de muncă din compania sa. Levine (1988) amintește de 11 implicații ale analizei muncii la nivel de organizație. Analiza muncii este o activitate continuă pe care departamentele de resurse umane sunt obligate să o desfăşoare. Posturile de muncă se caracterizează prin dinamicitate, îşi schimbă continuu conținutul, apar sarcini noi, implicațiile psihologice se restructurează şi ele, ori, deciziile de personal, organizarea cursurilor de instruire etc., nu sunt posibile fără a reactualiza analiza muncii şi a desprinde din aceasta elementele de care avem nevoie. Analiza muncii este adesea înțeleasă greşit, percepută ca o "corvoadă" sau simplu transformată într-o activitate formală de către patroni şi departamentele de resurse umane. Numai după un timp se fac resimțite efectele tratării cu superficialitate a acestei acțiuni, ulterior se dovedeşte că s-au comis greşeli adesea generatoare de conflicte organizaționale majore. În linii foarte generale, analiza muncii îşi aduce o contribuție substanțială la (a) reorganizarea forței de muncă dintr-o companie; (b) la structurarea mai rațională a salariilor; (c) identificarea trebuințelor de instruire (Smith & Robertson, 1993). La acestea mai putem adăuga şi utilitatea analizei muncii în intervențiile de natură ergonomică în vederea proiectării interfețelor om-maşină, şi a mediului muncii. În ultimul timp, analiza muncii primeşte o importanță tot mai mare în proiectarea interfețelor om-calculator şi a studiilor de utilizabilitate asupra produselor informatice.

Un exemplu. Compania ElectroBeta producătoare de componente electronice s-a privatizat, noul patron fiind interesat în redresarea producției şi rentabilizarea companiei. Pentru aceasta el a inițiat un studiu constatativ (diagnoză organizațională) pentru a-şi da seama de situația companiei sub aspectul utilajului existent, piața de desfacere a produselor şi eficiența concurenței, calificarea personalului şi implicarea sa în realizarea obiectivelor companiei. Având acest tablou, patronul împreună cu alți factori de răspundere, a schițat un plan de schimbare a managementului vechi. Punctele sale de atac s-au referit la retehnologizarea procesului de producție, dezvoltarea unui proiect de marketing mai agresiv şi o politică de personal mai eficientă. Totuşi, startul l-a făcut prin departamentul de resurse umane care a procedat la o redefinire a posturilor de muncă şi la declanşarea unei acțiuni ample de analiză a muncii şi proiectare a fişelor de post. În urma acestei acțiuni, fiecare deținător al unui post de muncă a primit fişa postului respectiv pe care, studiind-o, ştia clar ce îndatoriri are şi care este comportamentul pe

care compania îl aşteaptă de la el. Pentru departamentul de resurse umane s-au creat posibilităţi mai clare de identificare a competenţelor aferente fiecărui post de muncă şi dezvoltarea unei politici optimizate de recrutare şi angajare.

Încercaţi să răspundeţi la următoarele întrebări:

- De ce patronul companiei ElectroBeta SA şi-a început activitatea cu reconsiderarea posturilor de muncă, analiza muncii şi redactarea fişelor de post?
- Ce puteţi spune despre fişele de post din organizaţia în care sunteţi angajat?
- Dacă vi s-ar cere să alcătuiţi fişa postului pe care îl ocupaţi, veţi putea să o faceţi?
- Cum veţi utiliza fişele de post într-o acţiune de recrutare şi apoi de selecţie de personal? Asupra căror elemente vă veţi opri?

Răspunsurile la aceste întrebări le primiţi numai dacă studiaţi cu atenţie acest capitol.

3.1. ANALIZA MUNCII : ELEMENTE FUNDAMENTALE ŞI APLICAŢII

Într-o accepţiune generală, un post de muncă poate fi definit ca o colecţie de sarcini afectate unei poziţii dintr-o structură organizaţională (Cole, 1997). Totuşi, dintr-o perspectivă psihologică, postul de muncă reprezintă mult mai mult. El înseamnă şi responsabilităţi pentru munca prestată, asumarea de roluri din partea deţinătorului postului, implicarea unor aptitudini şi deprinderi etc.

Analiza muncii este de fapt un proces de colectare sistematică de date care descriu sarcinile aferente unui post de muncă, precum şi cunoştinţele, deprinderile, aptitudinile şi alte particularităţi ale muncii, care atribuie unei persoane calitatea de a îndeplini sarcinile impuse de acesta. Acţiunea în sine constituie una din cele mai importante şi complexe activităţi ale managementului resurselor umane, cu numeroase valenţe interdisciplinare (Manolescu, 1998). Virtual, pe analiza muncii este construit întregul sistem al managementului resurselor umane (Butler & Harvey, 1988). Costurile legate de analiza muncii şi susţinerea unui sistem coerent de analiză a muncii sunt estimate de la 150 000$, la 4 000 000$ pentru companiile mari (Levine, Sistrunk, McNutt & Gael, 1988). Landy (1989) leagă analiza muncii de activitatea de construire a criteriului din psihologia muncii şi organizaţională care reprezintă o cale de descriere a factorilor de succes (criteriul are rol de variabilă dependentă asupra căreia se fac predicţii). Analiza muncii este o metodă de descriere a unui post de muncă şi a atributelor umane necesare ocupării postului respectiv (Spector, 2000).

Punerea bazelor unei companii înseamnă, printre altele, crearea organigramei cu ansamblul de posturi de muncă şi funcţiile deţinute de angajaţi. Fiecare post de muncă reprezintă percepţia deţinătorului postului de muncă, a superiorului direct şi a managerului, chiar a patronului, despre ce este el, ce sarcini revin deţinătorului postului

respectiv, ce responsabilităţi are acesta, care este nivelul de competenţă solicitat etc. Departamentul de personal este antrenat nemijlocit în proiectarea pentru fiecare post de muncă a fişei postului respectiv. Dacă avem de-a face cu o companie nou înfiinţată, fişa postului este discutată cu superiorii direcţi, dar pentru fiecare post este necesară şi o documentare tehnică utilizând documentaţiile existente, alte fişe proiectate pentru posturi similare din alte companii etc. Există chiar dicţionare care prezintă succinte descrieri ale profesiunilor existente şi care pot ajuta la redactarea fişelor de post. Cel mai popular dintre aceste dicţionare este *Dictionary of Occupational Titles* (DOT), editat de către Ministerul Muncii din USA şi care, pe lângă nomenclatorul de profesiuni existente, prezintă şi o scurtă descriere a fiecărei profesii după un standard recunoscut. În prezent, în SUA se procedează la o trecere spre o formulă nouă, integrată de explorare a lumii profesiunilor, O*NET (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret Fleishman, 1999). La noi în ţară a fost editat de puţin timp nomenclatorul autohton de profesii *Clasificarea ocupaţiilor din România* (1995, 2003, 2005). Subliniem însă că fişa postului este personalizată, ea diferă de la o companie la alta, este deci construită pentru compania în cauză şi reflectă percepţia companiei legată de postul respectiv de muncă. De exemplu, postul de economist presupune existenţa unor sarcini şi responsabilităţi diferite când este vorba de o bancă, o companie, un liber profesionist şi o întreprindere mică. Deci, elaborarea fişelor de post este posibilă numai prin realizarea unei atente analize a muncii.

Analiza activităţii de muncă este procesul prin intermediul căruia sunt studiate posturile de muncă dintr-o organizaţie cu scopul identificării elementelor componente specifice ale acestora, adică îndatoririle angajatului pe post, responsabilităţile faţă de produsele create, rezultatele aşteptate, sarcinile majore, relaţiile postului de muncă cu altele din ierarhia organizaţională etc. (Cole, 1997). Multe lucrări care se ocupă de analiza activităţii de muncă ne prezintă o viziune reducţionistă care se opreşte la ceea ce a fost numită *Descrierea muncii.* Punctul nostru de vedere este diferit, cadrul conceptual al analizei muncii depăşind această sferă îngustă. Există un cadru psihologic al fiecărui post de muncă pe care nu-l putem neglija, relaţia om-post de muncă nu este doar una mecanică, ci şi una psihologică. Deci acesta este punctul nostru de vedere pe care îl vom respecta pe tot parcursul acestei lucrări.

Psihologul sau specialistul în analiza muncii din cadrul departamentului de resurse umane este preocupat de pătrunderea în intimitatea unei activităţi de muncă cu scopul de a găsi cele mai eficiente mijloace de a o perfecţiona sau de a mări performanţele celor care sunt angajaţi în practicarea activităţilor respective. Dacă cineva intenţionează să pună bazele unei companii, este interesat să-şi angajeze un personal performant şi să fixeze salariile după dificultatea muncii prestate. Problema nu este simplă, un patron trebuie să ştie ce tip de posturi şi în ce număr vor fi ele create, în ce constă sarcinile de muncă pentru fiecare post, care este dificultatea sa, ce deprinderi de muncă, aptitudini şi alte particularităţi individuale presupune practicarea fiecărei profesii etc. Aceste informaţii el le obţine numai pe baza unei minuţioase analize a activităţilor de muncă din compania pe care o conduce.

În linii foarte generale, analiza muncii descrie aspectele importante ale unei activităţi de muncă, elementele sale componente discrete, cu scopul de a ne ajuta să o distingem de

alte activităţi de muncă şi de a evalua munca respectivă. Ea constă într-un studiu de profunzime a unui post de muncă atât sub aspectul sarcinilor sau a cerinţelor profesionale, cât şi sub acela al exigenţelor comportamentale. Analiza muncii stă la baza tuturor deciziilor cu caracter organizaţional.

Analiza posturilor de muncă poate fi privită dintr-o perspectivă funcţională ca fiind o precondiţie pentru numeroase activităţi specifice managementului resurselor umane (Ash & Levine, 1980; Lees & Cordery, 2000; Ombredane & Faverge, 1955):

- Planificarea RU
- Utilizarea eficientă a RU
- Proiectarea planurilor de carieră
- Managementul evaluării performanţelor
- Recrutarea şi selecţia profesională
- Instruire şi dezvoltare
- Managementul cunoştinţelor
- Descrierea posturilor de muncă
- Proiectarea şi reproiectarea muncii
- Managementul sănătăţii şi protecţiei muncii
- Clasificarea şi gruparea posturilor în familii de posturi
- Managementul calităţii
- Evaluarea muncii şi compensaţiile
- Cerinţe legale/cvasi-legale privitoare la muncă.

Planificarea RU este rezultatul traducerii obiectivelor economice ale companiei în obiective care privesc resursele umane ale acesteia. Pentru a implementa un plan strategic operaţional de RU trebuie să cunoaştem fluxul personalului din interiorul şi spre exteriorul organizaţiei (mobilitatea şi fluctuaţia de personal). RU sunt angajaţii organizaţiei care sunt caracterizaţi prin cunoştinţe, aptitudini, deprinderi, diferite trăsături de personalitate etc. Migrarea de la un post de muncă la altul sau părăsirea organizaţiei, înseamnă şi deplasarea acestor particularităţi individuale împreună cu persoana respectivă. Din acest motiv, gestiunea resurselor umane presupune mai mult decât simpla denumire a postului ocupat sau numărul de marcă al ocupantului unui post; analiştii de RU fac descrieri ale deţinătorilor de posturi de muncă în termeni de cunoştinţe deprinderi, aptitudini, competenţe şi performanţe. Astfel ei vor şti care sunt pierderile şi în cât timp vor fi ele recuperate prin părăsirea unui anume post de muncă sau a altuia.

Utilizarea eficientă a RU înseamnă prezentarea precisă a calităţilor pe care postul de muncă le pretinde ocupantului, repartiţia optimă a angajaţilor pe posturi. Cerinţele postului relativ la calităţile deţinătorilor lor pot fi derivate numai pe baza unei analize a muncii foarte atentă, ele situându-se la baza acţiunilor de selecţie şi repartiţie (clasificare) a personalului. Pe baza lor este stabilit nivelul cunoştinţelor necesare practicării eficiente a muncii, conţinutul şi procedeele de identificare/măsurare a acestora.

Proiectarea planurilor de carieră defineşte pachetul de cunoştinţe, deprinderi aptitudini şi alte dimensiuni de personalitate ale angajaţilor în vederea determinării oportunităţilor de avansare în carieră, de reconversie profesională etc. Multe organizaţii îşi construiesc

adevărate baze de date de personal care includ o serie de date psihologice (profile de personalitate), date asupra absolvirii unor cursuri profesionale, evoluții ale aprecierilor profesionale periodice etc. Astfel, apariția unor cerințe de personal, reorganizările tehnice şi tehnologice, sunt rezolvate mult mai uşor în ceea ce priveşte necesarul de personal. Totodată, angajații pot fi consiliați ştiințific în cazul în care doresc schimbarea profesiei din diferite motive personale sau impuse de unele motivații aferente procesului de schimbare organizațională.

Managementul evaluării performanțelor. Evaluarea performanțelor este unul din factorii motivatori importanți. Prin analiza muncii sunt stabilite criteriile sau standardele de performanță specifice diferitelor posturi de muncă, stabilirea şi înțelegerea a ceea ce înseamnă un ocupant al unui post cu performanță bună şi cu performanță slabă. Fireşte, analiza muncii ne oferă informațiile necesare proiectării sistemelor de apreciere a personalului.

Recrutarea şi selecția profesională defineşte procesul complex de identificare a acelor particularități individuale ale potențialilor candidați pentru angajarea pe un post de muncă. Recrutarea şi selecția profesională sunt practici mai vechi dar care nu şi-au pierdut din importanță, aceasta cu atât mai mult cu cât contextul tehnic şi tehnologiile de vârf au avansat de o aşa manieră încât în zilele noastre se recunoaşte că nu oricine poate presta orice activitate de muncă. Anumite posturi de muncă din ce în ce mai multe, solicită un pachet de exigențe psihologice de o complexitate tot mai mare.

Instruire şi dezvoltare. Una din utilizările cele mai ample ale analizei muncii este implicarea ei în organizarea instruirii profesionale. Un sistem sau curs de instruire profesională este inoperant dacă nu se bazează pe o serioasă analiză a trebuințelor de instruire. Desigur, analiza trebuințelor de instruire nu înseamnă a face analiza muncii, ea priveşte o serie de interviuri, studiul rapoartelor de productivitate, a aprecierilor periodice de personal etc., dar alcătuirea structurii şi conținutului cursului utilizează rezultatele analizei muncii. Analiza muncii este prezentă în toate etapele de organizare a unui curs de instruire profesională.

Managementul cunoştințelor. Managementul performant al unei organizații înseamnă, printre altele, şi operarea cu baze mari de cunoştințe. Ne referim în acest context, atât la cunoştințe fizice legate nemijlocit de producție, dar şi la cunoştințe mai puțin tangibile care privesc RU. Este vorba de evantaiul cunoştințelor profesionale, deprinderile de muncă ale personalului, potențialul aptitudinal etc. O imagine clară, globală, a acestora permite formularea unor predicții privind implementarea unei retehnologizări, lansarea unor produse noi pe piață, restructurarea organizației sau potențialul profesional al RU existente.

Descrierea posturilor de muncă este o activitate care de-a lungul timpului a cunoscut abordări diferite. Într-o accepțiune mai simplă, ea constă în redactarea unor descrieri succinte a conținutului postului de muncă sub forma sarcinilor şi responsabilităților deținătorului postului de muncă respectiv. Aceste descrieri ale unui post de muncă au dus inițial la cunoscutele intervenții tayloriene de raționalizare a muncii şi care au ajuns

ulterior la descoperirea benzii rulante. În prezent, analiza cognitivă a sarcinilor de muncă este o preocupare majoră atunci când se are în vedere studiul muncii în vederea proiectării unei relații cât mai compatibile între om şi muncă.

Proiectarea şi reproiectarea muncii. Procesele de schimbare la nivel de organizații (includem aici şi fenomenul tranziției ca variabilă moderatoare cu implicații dure care se succed într-un ritm neobişnuit de rapid) înseamnă proiectarea şi reproiectarea unor organizații de un tip uneori complet diferit de ceea ce a fost sau există într-o manieră similară. Ei bine, apariția de posturi de muncă noi, reconfigurarea celor vechi presupune apelarea la procedurile de analiză a muncii şi apoi la reluarea acestora cu o periodicitate mare. Aici adăugăm şi ritmul accelerat al dinamicii lumii profesiunilor care acordă mereu noi valențe locurilor de muncă.

Managementul sănătății şi protecției muncii. În general, responsabilii de calitatea sănătății personalului şi de protecția muncii redactează simple "colecții" de îndatoriri şi recomandări pentru evitarea incidentelor şi accidentelor de muncă. Ele sunt frecvent împrumutate şi au un caracter destul de general. Orientarea lor trebuie să se facă pe un post de muncă specific, ori, pentru aceasta, analiza muncii ne aduce informațiile necesare.

Clasificarea şi gruparea posturilor în familii de posturi. Numărul profesiilor contemporane este imens. Practic, lumea profesiunilor este extrem de dinamică: apar profesii noi şi dispar altele. În acest caz a apărut necesitatea grupării profesiilor în familii de profesii, adică profesii care au o orientare relativ similară, atât sub aspectul conținutului, cât şi al particularităților individuale solicitate. În ultimul timp, ținând seama de conținutul sarcinilor de muncă şi caracteristicile individuale ale acestora, au fost construite diferite sisteme de grupare a profesiilor în familii. Desigur, acest aspect duce la o mai bună gestionare a forței de muncă, la o lărgire a ariei de cuprindere a pregătirii profesionale şi totodată la optimizarea ocupării forței de muncă şi reducerii şomajului.

Managementul calității. Calitatea este un atribut asupra căruia se insistă din ce în ce mai mult în zilele noastre. Orice cumpărător sau beneficiar al unor activități profesionale, este atent la calitate. Din acest motiv atunci când cumpărăm ceva raportăm totul la calitatea produsului, la marca acestuia. Aşa-zisele produse *no name* sunt din ce în ce mai mult evitate de cumpărători. Calitatea ca producție este însă rezultanta unei tradiții şi a unei respectări stricte a unor standarde. O firmă lipsită de proceduri standardizate de producție nu va putea supraviețui pe o piață concurențială. Aceste standarde procedurale sunt conținute în fişele de post fie incluse, fie ca anexe.

Evaluarea muncii şi compensaţiile. Salariul este frecvent o sursă de conflict social. Acesta este motivul pentru care multe organizații sunt foarte atente în proiectarea sistemelor de salarizare. Dar, a proiecta un sistem de salarizare transparent, uşor de înțeles şi bazat pe reguli ştiințifice, înseamnă să fie dezvoltată o procedură de ierarhizare a posturilor de muncă şi de traducere a ierarhiei acestora în salar după o grilă cât mai obiectivă. Analiza muncii este tocmai aceea care ajută la ierarhizarea posturilor de muncă

şi la acordarea de ponderi în funcţie de investiţia pe care o solicită din partea deţinătorului acestuia fiecare loc de muncă.

Cerinţe legale/cvasi-legale privitor la muncă. Sunt puţine ţările care nu au o legislaţie a muncii care să legifereze activitatea organizaţiilor privitor la managementul resurselor umane. Sub incidenţa legii intră, în multe ţări, însăşi activitatea specialiştilor în resurse umane, aici adăugându-se şi aceea a psihologilor industriali/organizaţionali. Astfel, sunt prevenite abuzurile care pot să apară în diferite acţiuni de personal. Pentru analiza muncii, sarcina este de a oferi legiuitorului materialul de bază pe care să se sprijine legile în cauză.

McCormick şi Tiffin (1979) şi, mai recent, Cascio (1991) ne prezintă un tabel sintetizator al utilizării informaţiilor rezultate în urma analizei muncii la nivel organizaţional şi în care regăsim şi domeniile menţionate de psihologii francezi Ombredane şi Faverge (1955), completate cu cele care caracterizează procesele contemporane de muncă (Lees & Cordery, 2000) (Tabelul 3.1).

Tabelul 3.1.
Utilizări ale analizei muncii

Controlul administrativ	**Administrarea personalului**	**Proiectarea muncii şi echipamentului**	**Alte utilizări**
Organizarea resurselor umane	Evaluarea muncii	Proiectarea inginereas-că	Orientarea profesională şi în carieră
Planificarea forţei de muncă	Recrutarea de personal	Proiectarea locului de muncă	Consiliere pe probleme de recuperare profesională
Definirea rolurilor în organizaţie	Selecţia personalului	Optimizarea metodelor de muncă	Sisteme de clasificare a profesiilor
	Repartiţia personalului	Siguranţa şi protecţia muncii	Cercetări de personal
	Instruirea profesională		
	Aprecierea profesională		
	Promovări şi transfer		
	Planificarea evoluţiei carierei		
	Relaţiile de muncă		

De la început se impune o precizare. Analiza muncii este o tehnică de investigare obiectivă efectuată cu instrumente şi după o metodologie bine precizată. J.M.Faverge, la timpul său a respins ceea ce se numeşte metoda eseistă de descompunere şi traducere artificială a operaţiilor de muncă în aptitudini sau prelucrarea simplă de interviuri (Ombredane & Faverge, 1955). El susţine necesitatea ca în analiza muncii problema studiată să fie formulată clar, obiectivul studiului fiind definit fără ambiguităţi. Un alt aspect asupra căruia se opreşte J.-M. Faverge, este acela al conţinutului informaţional al muncii şi al limbajelor de comunicare în acest context.

3.2. PROFESIA, CONŢINUT ŞI DINAMICĂ

În mod obişnuit, viaţa cotidiană ne pune în contact cu persoane care au o anumită pregătire profesională şi care practică o anumită profesie. Termenul de profesie are o conotaţie precisă, el presupune o îndeletnicire cu caracter permanent exercitată în baza unei calificări corespunzătoare.

Precizări terminologice (COR, 2003):
OCUPAŢIA este activitatea utilă, aducătoare de venit (în bani sau natură), pe care o desfăşoară o persoană în mod obişnuit, într-o unitate economico-socială şi care constituie pentru aceasta sursă de existenţă. Ocupaţia este deci proprie persoanelor active, care practică o activitate recunoscută de societate ca utilă pentru sine şi semenii săi. Ocupaţia unei persoane poate fi exprimată prin: funcţia sau meseria exercitată de aceasta.

FUNCŢIA este activitatea desfăşurată de o persoană într-o ierarhie funcţională de conducere sau execuţie.

MESERIA este complexul de cunoştinţe obţinute prin şcolarizare şi prin practică, necesare pentru executarea anumitor operaţii de transformare şi prelucrare a obiectelor muncii sau pentru prestarea anumitor servicii.

Într-o accepţiune psiho-pedagogică, profesia desemnează un complex de cunoştinţe teoretice şi deprinderi practice care definesc pregătirea unei persoane (*Dicţionarul explicativ al limbii române*, 1975). A practica o profesie înseamnă operarea cu un ansamblu de cunoştinţe, priceperi şi deprinderi, însuşite într-un cadru organizat şi care se concretizează prin acţiuni bine precizate. Rezultă că premisa fundamentală a practicării unei profesii este *pregătirea profesională*. Totuşi, un rol important aparţine şi calităţilor aptitudinale care facilitează procesul formării profesionale sub aspectul reducerii timpului de instruire şi al calităţii prestaţiilor. Studierea unei profesii impune cunoaşterea ei în profunzime atât sub aspectul conţinutului de cunoştinţe necesare practicării ei, al priceperilor şi deprinderilor utilizate, cât şi acela al constelaţiei de aptitudini necesare. Este pe deplin justificată conturarea prezentă a unor noi discipline, ca aceea a psihologiei profesiunilor sau psihologia carierei (Super, 1978; Super & Bohn, 1971).

Un aspect deosebit de important cu care se confruntă lumea profesiunilor este marea lor dinamicitate. Dinamica profesiunilor este un fenomen care se caracterizează prin dispariţia sau restrângerea unor meserii sau profesii. Au fost afectate mai ales profesiile meşteşugăreşti datorită introducerii mecanizării, automatizării şi informatizării.

Cascio (1991) enumeră trei tipuri majore de schimbări care stau la baza dinamicii profesiilor:

1. **Schimbări determinate de timp**. Progresul tehnologic a produs mutaţii masive în conţinutul unor profesii, unele chiar au dispărut iar altele noi şi-au făcut apariţia în lumea profesiunilor. De multe ori, cauza dispariţiei sau reconfigurării unei profesii nu se datorează creşterii complexităţii ei, ci dimpotrivă, banalizării activităţii respective. Lampagiul şi sacagiul sunt profesii care au dispărut nu

pentru că le era greu celor care practicau profesiile în cauză să înveţe electrotehnica sau mecanica fluidelor, ci pentru că lumina electrică şi apa au devenit utilităţi atât de la îndemână încât nu se cere o specializare pentru a folosi un comutator electric sau un robinet de apă. În prezent, datorită procesoarelor de text asistăm la o reconfigurare a profesiei de secretară; profesia de operator la calculator va dispărea datorită reconsiderării activităţilor din care este compusă şi care pot fi practicate de oricine care lucrează cu un calculator personal. Obişnuit, pe parcursul vieţii profesionale a unui individ se produc două sau trei schimbări sau reconfigurări ale profesiei. Ceea ce este însă important e că toate aceste modificări se pot anticipa din timp, prin tehnicile de analiză a muncii fiind posibilă descifrarea exigenţelor comportamentale solicitate şi astfel pot fi pregătite acţiunile de orientare, selecţie şi formare profesională.

2. **Schimbări determinate de angajaţi**. În unele profesii particularităţile individuale ale celor care le practică (aptitudini, deprinderi, atitudini, preferinţe, valori etc.) interacţionează cu caracteristicile muncii. Astfel, munca respectivă îşi va redefini dimensiunile sub acţiuni mai mult sau mai puţin conştiente. Ne întrebăm adesea de ce unele întreprinderi prosperă într-o economie de piaţă şi altele nu. Adesea cauza o găsim în concepţia sau strategia managerială a unora şi a altora. Unii directori proiectează strategii de lucru bazate pe convingeri şi o experienţă învechită care, transpuse în situaţii noi se dovedesc a fi incompatibile cu noile transformări sociale şi economice. Strict vorbind nu munca de conducere se schimbă, ci aceasta este ceea ce face deţinătorul postului de muncă din ea. Acest fenomen se manifestă în activităţile caracterizate printr-o mare latitudine de expresie (director de companie, profesor, cercetător, antrenor de fotbal etc.). Unde exigenţele procedurale ale profesiei sunt mai rigide, acest fenomen nu apare (şlefuitor de lentile de ochelari, operator la calculator, controlor de calitate, ceasornicar etc.).

3. **Schimbări determinate de situaţie**. Acest tip de schimbări sunt greu de anticipat deoarece sunt multicauzale, pot fi derivate din mediul contextual în care se face munca. Când ia foc un vapor, întregul personal, indiferent de funcţiile deţinute, va participa la stingerea incendiului ca oricare alt pompier.

Analiza muncii este implicată în toate cele trei tipuri de schimbări care pot surveni la nivelul profesiei prin identificarea informaţiilor relevante privitor la o anumită activitate de muncă.

GLOSAR

În domeniul managementului resurselor umane vom găsi un anumit jargon, specific oricărui domeniu profesional. Câţiva dintre termenii pe care îi vom utiliza mai frecvent, o să-i definim în cele ce urmează (Cascio, 1991; McCormick & Tiffin,1979; Costin & Pitariu, 1997).

Element: unitate primară în care poate fi divizată o activitate de muncă (încărcarea unui program în calculator).

Sarcină (task): o activitate de muncă distinctă care urmăreşte un obiectiv precis (lucrul cu o bază de date pe calculator, dactilografierea unei scrisori de către o secretară).

Obligaţii, îndatoriri (duty): un segment mai larg de munci prestate de o persoană, poate include şi câteva sarcini de muncă (luarea unui interviu, consilierea personalului, participarea psihologului la expertiza unui accident de muncă).

Post de muncă (position): constă din una sau mai multe obligaţii, sarcini, prestate de o persoană dintr-o companie la un moment dat. Într-o companie întâlnim tot atâtea posturi de muncă, câţi muncitori avem (secretar 1, oţelar 2).

Profesie (job): un grup de posturi de muncă similare prin obligaţiile solicitate. O profesie poate fi îndeplinită de una sau mai multe persoane (macaragiu, strungar).

Familie de profesii (job family): un grup de două sau mai multe profesii care presupun aceleaşi exigenţe din partea persoanelor care le practică sau care constau din sarcini de muncă paralele, determinate prin analiza muncii (prelucrători prin aşchiere).

Ocupaţie: un grup de profesii similare identificate în diferite organizaţii în momente diferite (electricieni, operatori calculator, tipografi).

Vocaţie (vocation, vocational occupation): orientare spre o anumită profesie, înclinaţie similară cu ocupaţia, termenul în sine este utilizat mai mult în legătură cu un muncitor cu o anumită pregătire profesională, decât referitor la un angajat.

Carieră (career): termenul acoperă o secvenţă de posturi de muncă, profesii, sau ocupaţii deţinute de o persoană de-a lungul istoriei sale profesionale. În zilele noastre se discută tot mai mult despre orientarea spre o carieră decât despre orientarea profesională. La nivel organizaţional se discută despre „planuri de carieră” care reprezintă secvenţa de posturi de muncă/promovări pe care le poate realiza deţinătorul unui post de muncă pe baza experienţei câştigate şi a performanţelor profesionale obţinute.

Meserie este complexul de cunoştinţe obţinute prin şcolarizare şi prin practică, necesare pentru executarea anumitor operaţii de prelucrare a obiectelor muncii sau pentru prestarea anumitor servicii (COR).

Funcţia este activitatea desfăşurată de o persoană într-o ierarhie funcţională de conducere sau execuţie (COR).

Orientarea şcolară (OS) constă într-un complex de acţiuni desfăşurate în scopul orientării copilului spre formele de învăţământ care îi convin, care sunt conforme cu disponibilităţile şi aspiraţiile sale şi care îi permit dezvoltarea la maximum a posibilităţilor. Orientarea şcolară are în vedere asigurarea dezvoltării armonioase a personalităţii aflate în formare, ţinând cont atât de posibilităţile şi predispoziţiile individului, cât şi de cerinţele sociale caracteristice epocii şi societăţii date (Popescu-Neveanu, 1978). Orientarea şcolară constituie un set de acţiuni concentrate ale familiei, şcolii şi societăţii, care acţionează de la intrarea în şcoală şi pe tot parcursul şcolarizării, obiectul fiind asigurarea unei integrări eficiente în viaţa social-economică. Ea asigură baza favorabilă orientării profesionale prin care, de fapt, se continuă. Pe parcursul şcolarizării, orientarea şcolară se îmbină cu diferite proceduri de selecţie impuse de trecerea de la o gamă de instruire la alta. În momentul în care copilul sau tânărul este orientat către o formă de instruire care îi oferă o calificare profesională (de exemplu, o şcoală profesională, o facultate, o şcoală postliceală de calificare), acţiunea poate fi considerată ca fiind orientare profesională.

Prin ***orientare profesională*** (OP) se înţelege acel complex de acţiuni destinate să îndrume o persoană către o profesie sau o familie de profesii, în conformitate cu interesele şi aptitudinile sale. Orientarea profesională are ca scop identificarea, pentru fiecare individ, a profesiei celei mai potrivite (Popescu-Neveanu, 1978). De obicei, orientarea profesională se face către o familie de profesii, cel în cauză având posibilitatea de a alege profesia pe care o consideră ca fiind aducătoare de satisfacţii maxime. Pe plan social orientarea profesională contribuie la atenuarea dezechilibrului dintre cererea şi oferta de potenţial uman, alegerea unei profesii de către un individ făcându-se şi în funcţie de poziţia şi de perspectivele profesiei pe piaţa forţei de muncă.

Reorientarea profesională are loc în momentul în care, din diferite motive (insatisfacţie profesională, imposibilitatea găsirii unui loc de muncă, dorinţa de câştig material) o persoană decide să-şi abandoneze profesia şi să se pregătească pentru o nouă profesie, să se recalifice profesional. Alegerea unei forme de învăţământ sau a unei profesii şi, cu atât mai mult, schimbarea profesiei reprezintă decizii importante în viaţa unei persoane, cu repercusiuni majore asupra viitorului său profesional.

Formarea profesională continuă, înţelegând prin aceasta pregătirea profesională pe tot parcursul vieţii active şi chiar după pensionare, a devenit un principiu universal recunoscut. Evoluţia ştiinţei şi tehnicii este atât de rapidă în zilele noastre, încât, fără un efort continuu de actualizare a cunoştinţelor, nimeni nu mai poate face schimbărilor care se petrec în lumea profesiilor. Dacă se acceptă caracterul de continuitate al formării profesionale, acelaşi atribut trebuie asociat şi orientării profesionale, ca proces care precede, în mod logic, orice decizie privind cariera.

3.3. UN MODEL GENERAL DE ANALIZĂ A MUNCII

Abordarea sistemică a activității de muncă presupune studierea binomului om-maşină sau om-muncă dintr-o perspectivă unitară. Între cele două subsisteme se impune existența unei compatibilități, de calitatea ei depinzând performanța sau productivitatea muncii. Există numeroase sisteme de abordare a analizei muncii, mai mult sau mai puțin structurate.

Obiectul fundamental al psihologiei muncii se referă la activitatea unuia sau mai multor persoane care efectuează o activitate de muncă (ei sunt cei pe care, obişnuit, îi numim în contextul amintit, operatori, agenți sau actori). Pentru a cunoaşte ceea ce ei fac, este esențială cunoaşterea activității pe care o efectuează, cunoaştere ce presupune în mod necesar şi analiza ei. „Analiza muncii este procesul cel mai îndelungat şi mai dificil de realizat deoarece astfel se formulează cu precizie problema ştiințifică. A pretinde că putem rezolva o problemă de acest tip fără analiza prealabilă a muncii este ca şi când am prescrie medicamente unui bolnav fără să-l fi examinat sau, mai mult, ca şi când am vrea să perfecționăm o maşină fără să-i cunoaştem nici construcția nici funcționarea. (...) Cel care se angajează într-un studiu de acest tip fără să ştie încotro se îndreaptă nu va găsi nimic decât din întâmplare, ceea ce este tocmai negarea metodei ştiințifice." (Lahy & Pacaud, 1948, p. 2).

Analiza muncii, arată Leplat (2004) poate fi realizată din două perspective majore: *epistemică,* pentru a obține şi organiza cunoştințele cu privire la activitatea de muncă sau *pragmatică*, privind studiul şi intervenția la nivelul situațiilor de muncă, în funcție de cerințele celor implicați în studiul şi transformarea mediului muncii. Aceste două perspective nu sunt independente. Există o relație dialectică între ele: a înțelege munca pentru a o transforma şi a transforma munca pentru a o înțelege. Psihologul, specialistul în resurse umane va avea deseori de ales între cele două finalități.

Activitatea de muncă este un fenomen complex care presupune existența unei mari varietăți de analiză. Desigur, selecția unei metode de analiză sau a alteia depinde de obiectivele urmărite şi de mijloacele disponibile.

Clarificări terminologice

Munca. Termenul de „muncă" are conotații diferite în discipline diferite. Pentru psihologi, el presupune o *activitate* (activitatea de muncă), pentru sociologi referirea priveşte mai degrabă *calificarea*, iar pentru economişti, *utilizarea.* Ombredane şi Faverge (1955), cărora le datorăm prima lucrare pe tema analizei muncii, defineau munca drept „un comportament *dobândit prin învățare* şi capabil *de a se adapta* cerințelor unei sarcini" (p. 138). În zilele noastre când s-a renunțat la teoria behavioristă clasică, termenul de comportament a fost înlocuit cu cel de activitate. Meyerson (1948) a dat o definiție a noțiunii de muncă şi un comentariu care marchează mai pregnant diversitatea determinanților acesteia. Activitatea de muncă „este atât o activitate impusă, cât şi o acțiune organizată şi continuă, un efect producător, o activitate creatoare de obiecte şi valori având o utilitate în cadrul unui grup..."(p. 16).

„Este o acţiune realizată, din ce în ce mai mult, nu de indivizi izolaţi, ci de grupuri de oameni, adunaţi, recrutaţi la început din raţiuni tehnice, dar apoi grupaţi într-o realitate diversă şi complexă a raporturilor umane, în care este implicată întreaga varietate de structuri sociale şi de sentimente sociale: echipa, întreprinderea şi ierarhiile sale, sindicatul şi profesia, apartenenţa (sentimentul de apartenenţă) la o regiune, naţiune, rasă (sau neapartenenţa eventual), opiniile sociale şi politice, convingerile religioase, conştiinţa de clasă, prieteniile şi duşmăniile personale" (Meyerson, 1955, p. 4). În psihologie „analiza muncii" va fi în general sinonimă cu „analiza activităţii de muncă" sau „analiza psihologică a muncii".

Activitate şi sarcină. O distincţie fundamentală, apărută în analiza muncii este aceea dintre activitate şi sarcină de muncă. Ea se regăseşte în lucrarea lui Ombredane şi Faverge (1955): „Există două perspective pe care trebuie să le distingem de la început într-o analiză a muncii: aceea a lui ***Ce*** şi aceea a lui ***Cum***. Ce este de făcut şi cum o fac persoanele în discuţie? Pe de o parte, perspectiva exigenţelor sarcinii, pe de altă parte, cea a atitudinilor şi secvenţelor operaţionale prin care indivizii observaţi răspund, în mod real, la aceste exigenţe" (p. 2). Această problemă a creat numeroase abordări eronate, uneori reducţioniste din partea psihologilor, specialiştilor în resurse umane, proiectanţilor de interfeţe om-calculator etc.. Noţiunea de sarcină o luăm în considerare ca fiind produsul unei activităţi şi, în acelaşi timp, o sursă de activitate.

3.3.1. Un model conceptual pentru analiza activităţii de muncă

Pe scurt, se poate afirma că a analiza activitatea de muncă înseamnă a determina relaţiile existente între trei noţiuni: **activitate, sarcină şi subiectul/operatorul uman**. Aceste componente se relaţionează dinamic, în sensul că ele variază pe parcursul desfăşurării unei activităţi de muncă. Mai mult, aceste relaţii au un sens dublu, fiecare dintre termeni fiind susceptibil de a-i influenţa pe ceilalţi. Pentru a orienta mai precis analiza, trebuie să dezvoltăm acest sistem, să explicităm termenii respectivi astfel încât să putem intui modul lor de funcţionare (Figura 3.1).

Condiţiile externe. Condiţiile externe ale activităţii de muncă sunt desemnate prin noţiunea de *sarcină*. Aceasta este definită ca un *obiectiv de atins în condiţii determinate.* Aceste condiţii sunt de diferite tipuri:

- ***Condiţii fizice:*** caracterizate sub numele de ambianţă sau mediu al muncii (zgomot, luminozitate, vibraţii, etc.).
- ***Condiţiile tehnice:*** munca presupune folosirea unor utilaje, instrumente şi, mai general, este supusă unor exigenţe tehnice la care operatorul trebuie să răspundă (spre exemplu: un camion se conduce acţionând asupra unui volan de un anumit diametru, având un anumit raport de multiplicare, asistat sau nu, înclinat la un anumit număr de grade, la o anumită distanţă de scaun, etc.; un ospătar trebuie să respecte regulile şi procedurile fixate de departamentul de calitate etc.)
- ***Condiţii organizaţionale:*** munca este realizată în instituţii (şcoli, fabrici, magazine etc.) conduse după regulamente de ordine internă care definesc

diviziunea sarcinilor, organizarea lor temporală (cadențe, orar, etc.), modelele de control şi conducere, etc.

- ***Condiții socio-economice:*** aceste condiții depăşesc granițele instituției/organizației (repartizarea puterii, raporturile sociale de forță, salariile, legislația socială, conjunctura economică, etc.)

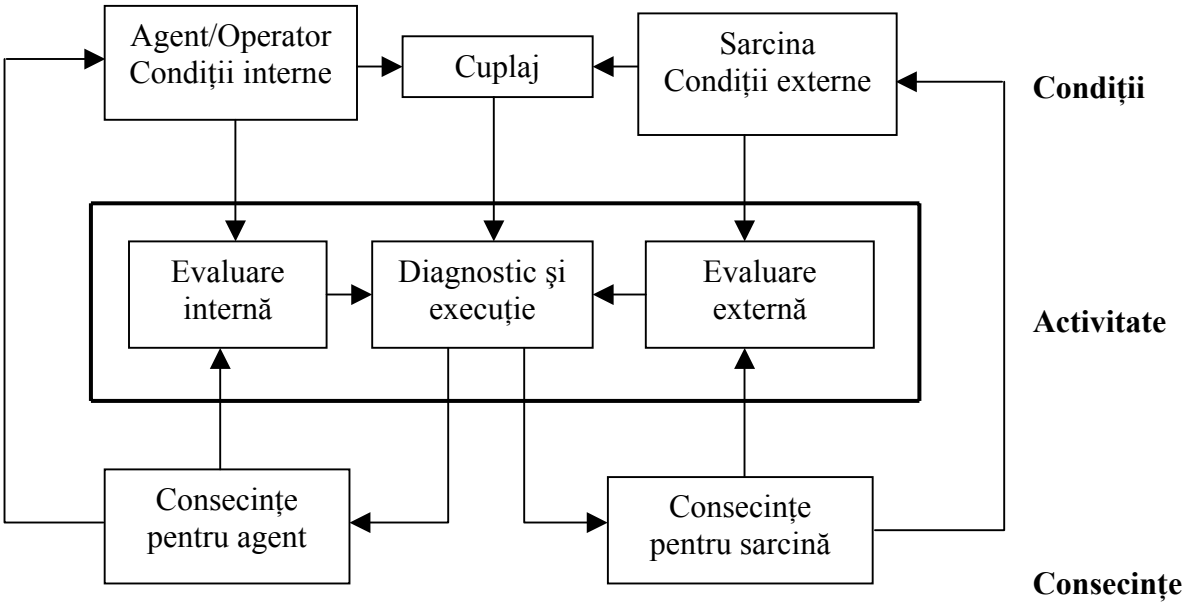


Figura 3.1 Un model multinivelar al analizei activităţii de muncă. Se pot observa cele două bucle de reglare în partea dreaptă şi în partea stângă a schemei; *a* ⟶ *b* înseamnă „*b* depinde de *a*" (Leplat, 2004).

Noţiunea de sarcină poate fi considerată în *sens larg* sau într-un *sens mai restrâns*, când se referă la partea centrală a muncii care caracterizează domeniul calificării. Spre exemplu, partea centrală a muncii prelucrătorului prin aşchiere este utilizarea maşinii pe care lucrează pentru prelucrarea unei piese. Calitatea materialului, competenţa colegilor, modul de evacuare a produselor, constituie condiţiile secundare asimilabile mediului muncii. În acest al doilea sens dat sarcinii putem vorbi despre mediul sarcinii.

Ansamblul acestor condiţii definesc natura complexă a muncii, activitatea supusă unor exigenţe diversificate şi exercitată în colaborare cu *alţi oameni.* Desigur, ceea ce se poate constata este interacţiunea nemijlocită în care se află aceste condiţii. Aspectele tehnice şi organizaţionale, în particular, sunt strâns legate şi a şti cum se determină ele reciproc este o problemă în jurul căreia discuţiile sunt departe de a fi încheiate. Tocmai pentru a marca această strânsă interacţiune se vorbeşte de ansamblul acestor condiţii ca sistem socio-tehnic.

Condiţiile interne. Sunt particularităţile individuale proprii persoanei şi care se reflectă pe parcursul activităţii propriu-zise de muncă. Distingem două mari categorii de caracteristici individuale:

- caracteristicile cu care persoana participă în mod nemijlocit la execuţia sarcinii: calităţi fizice (înălţime, acuitate vizuală, vârstă, etc.), competenţe, resurse (cu aspectul lor negativ, încărcarea muncii, oboseala etc.), personalitate, încrederea în sistem etc.

- caracteristicile referitoare la propriile scopuri urmărite de operator. Acesta, de fapt, nu caută numai să realizeze sarcina prescrisă ci, în acelaşi timp, să-şi realizeze propriile obiective, să fie valorizat şi să câştige un anumit statut, să fie recunoscut de colegii săi, să-şi exprime anumite valori. Această componentă a activităţii a fost cunoscută exclusiv sub denumirea de răspuns la sarcină, ca şi când finalitatea sa ar fi fost determinată doar de aceasta din urmă.

Activitatea. Activitatea este răspunsul individului la ansamblul condiţiilor menţionate anterior (condiţii interne şi condiţii externe): este ceea ce operatorul/agentul face pentru a realiza atât sarcina prescrisă cât şi propriile finalităţi. Scopurile şi condiţiile definite de sarcina prescrisă pot astfel să fie redefinite în funcţie de acest finalităţi. (Sarcina prescrisă este aceea care se referă la procedurile de lucru care trebuie urmate de un executant în vederea realizării unui produs; sarcina redefinită are în vedere schemele acţionale ale agentului prin care acesta realizează sarcina prescrisă.) Activitatea se înscrie într-un context sau fundal mental (spre exemplu, constituit din alternative realizate sau nerealizate, erori etc.) care o marchează şi care contribuie la a-i da un sens.

Activitatea se poate aplica, pe de o parte, asupra unui corp propriu-zis sau asupra unor obiecte materiale, pe de altă parte asupra unor reprezentări. În primul caz, vom vorbi de activitate fizică sau manuală şi aceasta poate fi observată: această parte vizibilă din activitate defineşte *comportamentul.* În al doilea caz, vorbim de activitate de reprezentare sau mintală (sau de reprezentare mintală ori cognitivă sau intelectuală): activitatea va fi atunci neobservabilă şi va putea fi inferată pornind de la un comportament specific şi de la numeroşi alţi indicatori. Aceste două tipuri de activitate nu sunt, în mod evident, mutual exclusive. Orice activitate manuală este susţinută de o activitate mintală care îi asigură planificarea şi reglarea (de exemplu, operarea cu un procesor de texte presupune implicarea unei activităţi nu numai motrice, de tastare, ci şi numeroase altele cu conotaţii cognitive – mintale). În acelaşi timp, orice activitate mintală se traduce, la un moment dat, prin activităţi observabile (încordare, destindere, reacţii verbale etc.) mulţumită cărora, de altfel, îi putem percepe caracteristicile (anxietate, satisfacţie, stres etc.). Astfel, opoziţia „muncă manuală - muncă intelectuală" poate induce în eroare şi lasă să se presupună că aceste două tipuri de muncă ar fi mutual exclusive. Există activităţi manuale mai puţin intelectualizate (operator la calculator) şi activităţi de muncă preponderent sau tipic intelectuale (programator).

Figura 3.1 ne prezintă trei componente ale activităţii: în centru, *diagnosticul* care are în vedere definirea câmpului de acţiune al agentului cu scopul de a-i ghida *execuţia*; la cele două extreme ale schemei, vom găsi schemele *evaluative* sau controlul, aferente condiţiilor externe, respectiv interne. Desigur, şi acestea permit şi necesită o intervenţie de analiză psihologică.

Consecinţele activităţii. Se pot distinge două mari categorii de consecinţe ale activităţii. Una vizează *condiţiile externe:* prin activitatea sa, agentul modifică aceste condiţii pentru a ajunge la obiectivul dorit. Cealaltă clasă de consecinţe se referă la *condiţiile interne,* sănătatea fizică şi mintală a agentului. Spre exemplu, activitatea implică o anumită

încărcătură a muncii, pe termen mai lung, oboseală, stres, sau chiar probleme psihopatologice. De asemenea, activitatea de muncă poate să-l satisfacă mai mult sau mai puțin pe agentul care o prestează, îi poate furniza o serie de manifestări afective pozitive sau negative.

Relațiile dintre categoriile de elemente identificate: bucla dublă a reglării. Modelul schițat în Figura 3.1 evidențiază existența a trei niveluri la care se derulează şi este analizată activitatea de muncă: cel al *condițiilor* activității, cel al *activității* şi cel al *consecințelor* activității. Analiza activității de muncă presupune o intervenție la toate cele trei niveluri menționate, dar şi a relațiilor dintre ele. Vom remarca mai întâi în această schemă cele *două bucle* care pot fi considerate ca fiind cele două bucle ale reglării sau ale feedback-ului. **Bucla *externă*** leagă activitatea de sarcină şi de consecințele sale: ea exprimă faptul că activitatea depinde de sarcină şi că are componente care vor modifica caracteristicile acestei sarcini. Aceste modificări depind de evaluarea distanței dintre scopul fixat şi rezultatele obținute. Spre exemplu, un zidar care construieşte o casă trebuie să verifice periodic cât de plat sau înclinat față de sol este zidul pe care îl clădeşte (caracteristici ale sarcinii incluzând scopul). Pentru aceasta, el va măsura regulat rezultatele acțiunilor sale (consecințe) şi le va compara cu prescripțiile procedurale (evaluare externă). Rezultatele acestei evaluări vor condiționa la rândul lor activitățile de execuție care vor urma.

A doua **buclă,** aceea ***internă,*** leagă activitatea prestată de caracteristicile agentului/operatorului (condițiile interne) şi de consecințele ei pentru acesta. Aceasta exprimă faptul că activitatea depinde de caracteristicile agentului şi că are unele proprietăți susceptibile de a le modifica. Spre exemplu, zidarul, de care am amintit mai sus, care îşi începe ziua de muncă intenționează să-şi menajeze forțele (obiectiv propriu) deoarece la sfârşitul zilei trebuie să presteze o muncă similară la un alt loc de muncă suplimentar. Periodic, el va aprecia dacă încărcarea muncii lui este compatibilă cu acest obiectiv (comparație între încărcarea resimțită şi cea dorită). Dacă diferența este prea mare, el îşi va modifica atunci viteza de muncă (consecință a evaluării interne asupra activităților de execuție). Aceasta presupune o analiză a muncii în termeni de reglare, formalizată la timpul său de Faverge (1966).

Cuplajul. Un al doilea tip de relații este acela care leagă sarcina care trebuie efectuată de cele două tipuri de condiții specifice agentului/operatorului. Aceste relații figurează sub denumirea de *cuplaj sau acord* ori *compatibilitate.* El exprimă corespondența care există inițial între caracteristicile specifice operatorului şi condițiile sarcinii de realizat. Un exemplu simplu poate fi oferit de situațiile de compatibilitate din ergonomie. Să considerăm mecanismul de funcționare al manşei unui avion: la mişcarea manşei în sensul acelor de ceasornic corespunde deplasarea vehiculului la dreapta; operarea în sensul invers al acelor de ceasornic, deplasează avionul spre stânga; acționarea manşei spre înainte, antrenează coborârea avionului şi acționarea acesteia spre aviator, va duce la câştigarea în altitudine a avionului. Un alt exemplu ar fi activitatea unui oțelar care în procesul de topire a oțelului trebuie să coboare lancea prin care se insuflă oxigenul în convertizor de la o manetă situată în cabina de comandă. Mişcarea de acționare a lancei este bidimensională reprezentând introducerea şi scoaterea acesteia din convertizor în

funcție de avansarea procesului de topire a oțelului. Această relație este aceea pe care o aşteaptă, în cazul nostru, un aviator, respectiv oțelarul topitor, dar la fel putem să o raportăm oricărei alte persoane care efectuează procese similare de activitate. Este vorba deci de un stereotip acțional care defineşte, de fapt, un bun cuplaj, acord sau corelație, ori compatibilitate între om şi maşină. Nu ar fi la fel în cazul în care relația dintre sensul rotirii şi direcția mişcării ar fi inversată. Activitatea depinde direct de calitatea acestor cuplaje. Noțiunea de cuplaj arată că trăsăturile sarcinii nu intervin asupra activității decât ținând cont de legăturile lor cu particularitățile operatorului, şi că, în acelaşi fel, caracteristicile operatorului nu intervin în activitate decât ținând cont de cele ale sarcinii (Leplat, 2004).

3.3.2. Utilizarea modelului activității de analiză psihologică a muncii în studiul activităților de grup

Modelul din Figura 3.1 poate servi şi drept cadru de analiză a *activităților colective* (Leplat, 1997, 2004). Sarcina ar fi în acest caz una colectivă (echipă, colectiv). Condițiile interne devin în acest caz cele care caracterizează grupul de muncă (omogenitate, coeziune, mod de organizare). Rezultatele activității ar putea fi evaluate în funcție de diferitele criterii şi comparate cu scopul sarcinii (evaluare externă). Activitatea colectivă ar avea de asemenea consecințe pentru grup (eforturile depuse, dificultățile de comunicare, de cooperare) care ar putea fi raportate la aşteptările şi dorințele grupului (evaluare internă). Se vor putea determina şi caracteristicile cuplajului între exigențele sarcinii şi trăsăturile grupului. De pildă, se poate evalua în ce măsură structura grupului corespunde celei a sarcinii. Activitatea colectivă permite, în acelaşi timp şi, o dublă reglare, pornind de la rezultat şi de la efectele/consecințele acestuia asupra grupului. Una va avea ca finalitate modificarea condițiilor externe, adică sarcina, cealaltă condițiile interne, adică particularitățile grupului. Faverge (1966; 1972); Leluțiu şi Pitariu (1984) realizează o formalizare şi respectiv o aplicație formalizată a analizei muncii în termeni de reglare.

Ca orice model, cel al lui J. Leplat este o simplificare a realității. El nu reprezintă decât un ghid pentru analiză, în sensul că evidențiază un număr de principii şi pune accentul pe problemele importante pe care analistul trebuie să le aibă în vedere. Modelul în cauză trebuie să fie interpretat dinamic. Conținutul şi relațiile dintre concepte variază în cursul muncii, aşa cum variază şi în cursul învățării muncii. Meritul acestui model este acela de a preciza unele noțiuni esențiale, rămânând analistului grija de a le operaționaliza şi de a arăta locul pe care îl ocupă în funcționarea activității.

Rolul teoriei cognitive în analiza psihologică a muncii

"Revoluția cognitivă" a modificat multe din câmpurile de aplicare ale Psihologiei muncii şi organizaționale. Analiza muncii, până nu de mult, a fost tributară concepției behavioriste; era considerată ca un domeniu pur tehnic de culegere de date despre un post de muncă. Se poate chiar afirma că analiza muncii a rezistat un timp îndelungat asalturilor teoriei cognitive, deşi mulți cercetători au conştientizat importanța unei restructurări şi în această sferă. Modelul lui J. Leplat şi X. Cuny (1977) şi Leplat (2004) este

un exemplu, iar în domeniul metodologiilor, Chestionarul de Analiză a Postului (PAQ) (McCormick, Jeanneret & Mecham, 1972) a însemnat un pas important spre o abordare cognitivă a analizei muncii.

Spector, Brannick şi Coovert (1989) menționează că sunt puține studiile care să analizeze cum este utilizată informația de către specialiştii în analiza muncii şi deținătorii posturilor de muncă pentru elaborarea unei analize a muncii. Astfel de preocupări au devenit însă mai frecvente în ultimul timp. Sanchez şi Levine (1988) au studiat maniera în care 60 de angajați proveniți de la patru posturi de muncă evaluează pe un inventar de sarcini de muncă cât de critică este ea pentru activitatea prestată, responsabilitatea, dificultățile de învățare şi timpul dedicat instruirii. Cercetătorii au constatat că dificultatea învățării şi cât de critică este ea pentru activitate în sarcina respectivă, sunt cele mai importante aspecte în efectuarea unei activități de muncă. Deşi studiul a fost criticat, el a subliniat importanța realizării unei conexiuni între ceea ce este obiectiv într-o sarcină de muncă şi ceea ce poate fi numai evaluat subiectiv. Alte studii s-au ocupat de compararea între abordarea statistică în analiza muncii şi abordarea holistă (descompunerea sarcinii pe baza unei analize calitative sau clinice). Între cele două abordări nu s-au identificat diferențe semnificative. Landy şi Vasey (1991) au comparat evaluările efectuate de experți în analiza muncii, astfel reuşind să descopere unele mecanisme care pot afecta rezultatele analizei muncii. Lindell, Clause, Barandt şi Landis (1998) au studiat varianța diferită obținută în evaluarea diferitelor aspecte ale muncii atunci când se utilizează grupuri de experți constituite din persoane cu formație diferită. Mai mult ei demonstrează incidența reciprocă a relațiilor dintre contextul organizațional şi evaluarea sarcinilor de muncă. Au putut astfel să fie detectate unele corelații semnificative între evaluarea sarcinilor de muncă şi unele dimensiuni ale contextului organizațional sau între deținătorii postului de muncă studiat şi analiştii specializați. Există bineînțeles şi deosebiri sau absența corelațiilor semnificative în numeroase contexte. Pe această linie se înscrie şi un studiu cu caracter metaanalitic care abordează problema surselor sociale şi cognitive de imprecizii potențiale manifestate în analiza muncii (Morgeson & Campion, 1997). Autorii au plecat de la ideea pragmatică cum că impreciziile în analiza muncii pot avea consecințe extrem de importante de natură financiară şi umană pentru organizație. Astfel, exagerarea sarcinilor de muncă aferente unui post poate crea un impact advers, creşterea costurilor de recrutare şi selecție, ridicarea costurilor de instruire etc. Impreciziile de evaluare a posturilor pot genera nemulțumiri legate de distribuirea salariilor, crearea unor inechități etc. Autorii au dihotomizat sursele de imprecizie în surse sociale şi cognitive. Sursele sociale de imprecizie sunt create de presiunile normative emanate de mediul social şi reflectă faptul că indivizii acționează la nivelul unui anumit context social Sursele cognitive, pe de altă parte, reflectă probleme care rezultă în primul rând dinspre indivizi ca procesori de informații şi

care au unele limitări inerente. Autorii studiului amintit au colecționat 16 tipuri de surse de imprecizie în derularea activităților de analiză a muncii:

Surse sociale:
- Procesări legate de influențarea socială
- Presiuni pentru conformitate
- Schimbări extreme
- Pierderea motivației

Procesări influențate de autoprezentare:
- Managementul impresiei
- Dezirabilitatea socială
- Efecte ale solicitărilor

Surse cognitive:

Informații limitate privitor la procesarea sistemelor:
- Încărcarea cu informații
- Euristici
- Categorizări

Distorsiuni privitor la procesarea informațiilor sistemice:
- Grija exagerată
- Informațiile venite din exterior
- Informații inadecvate
- Efectele de ordine şi contrast
- Efectul de halou
- Efectul indulgenței şi severității
- Efectele metodei

Autorii descriu şi efectele probabile ale impreciziilor menționate asupra analizei muncii. Deşi studiul respectiv este o sinteză bibliografică, el reuşeşte să ofere numeroase sugestii pentru proiectarea unor cercetări ulterioare.

Desigur, investigarea proceselor cognitive care stau la baza evaluărilor privind analiza muncii sunt abia într-un stadiu incipient. Este încă neclar ce fel de informații utilizează experții în analiza muncii ca să facă evaluări, cum le procesează, tipurile de erori pe care le comit şi motivația lor cauzală etc. Ceea ce este o certitudine, este că analiza muncii se îndreaptă spre o fundamentare teoretică mai solidă, spre desprinderea de artificiile empirice care adesea au dus-o la interpretări simpliste incongruente cu cerințele tehnicilor şi tehnologiilor avansate. Landy şi Conte (2004) subliniază superioritatea analizei cognitive a muncii, cu specificarea faptului că încă se consideră că aceasta este prea costisitoare, dar că este benefică în anumite activități de muncă de mare complexitate. Ea rămâne însă o problemă a viitorului.

Algera şi Greuter (1998) atrag atenţia asupra faptului că analiza muncii a dus uneori la concluzii false. Ei discută despre o modalitate de *discriminare directă* şi o *discriminare ca efect*. În ambele cazuri, este vorba de stoparea de la practicarea profesiei a unei categorii de candidaţi la un anumit loc de muncă. În cazul discriminării directe se aminteşte că anumite particularităţi individuale sunt incorect menţionate ca relevante pentru practicarea unei profesii. De pildă, până nu de mult, o cerinţă definitorie pentru a fi poliţist a fost "forţa fizică". Aceasta a dus la o respingere a femeilor de la practicarea acestei profesii. În prezent, în profesia de poliţist se pune un accent tot mai mare pe prevenirea conflictelor şi soluţii nonagresive din punct de vedere fizic (rezolvarea problemelor prin negocieri).

Este adevărat că practicarea cu succes a unei profesii solicită o serie de calităţi individuale. Practica a demonstrat că bazarea pe aceste calităţi ca repere, de exemplu în selecţia de personal, poate, în anumite cazuri, să excludă de la practicarea unei profesii anumite grupuri de candidaţi. De exemplu, adesea întâlnim în situaţii de selecţie persoane cu studii superioare şi medii care optează pentru un anumit post de muncă. La un test care măsoară capacităţile intelectuale, de genul *Matricilor Progresive Avansate*, ne aşteptăm ca cei cu studii superioare sau inginerii faţă de filologi, să obţină performanţe superioare. În acest context este vorba de o discriminare ca efect. Deci, psihologul care face selecţia de personal trebuie să fie foarte atent la astfel de distorsiuni.

Discriminarea directă este mai puţin problematică decât discriminarea ca efect; discriminarea directă este rezultatul unei analize incorecte a muncii, aspect care e corectabil. Discriminarea ca efect este mult mai problematică, ea poate duce la conflicte serioase. Ceea ce se poate face în acest caz este o intervenţie la nivelul standardelor de selecţie, oferirea unor cursuri suplimentare de instruire pentru cei defavorizaţi etc. Vizavi de problemele discriminării şi implicaţiile lor, psihologul trebuie să fie foarte atent şi să evite posibilele distorsiuni cauzate de astfel de fenomene.

Analiza muncii este o metodă prin intermediul căreia putem să descriem sarcinile, activităţile şi responsabilităţile aferente unui anumit post de muncă. Este vorba deci de **analiza muncii orientată pe postul de muncă**. Dar analiza muncii are ca obiectiv şi identificarea exigenţelor umane implicate în efectuarea activităţilor specifice postului respectiv de muncă; **analiza muncii orientată pe particularităţile psihice aşteptate din partea deţinătorului postului de muncă**. Distingem deci două direcţii majore în analiza muncii: (1) Analiza muncii orientată pe postul de muncă (*Job description*) şi (2) Analiza muncii orientată pe deţinătorul postului de muncă (*Job specifications*).

Rolul important pe care îl joacă analiza muncii atât sub aspectul axării sale pe postul de muncă, dar şi a deţinătorului acestuia, a fost susţinut întotdeauna de psihologii antrenaţi în domeniul psihologiei aplicate în procesul de muncă, încă de la începuturile sale. Ambele tipuri de analiză a muncii îşi au importanţa lor. Am putea spune chiar că analiza muncii orientată pe postul de muncă are conotaţii mai mult tehnice, face apel la structurarea procedurilor de lucru, a particularităţilor fizice specifice unui anumit post de muncă, în timp ce o analiză a muncii orientată pe deţinătorul postului de muncă presupune o descriere mai generală a comportamentului uman şi paternelor

comportamentale solicitate de o anumită activitate profesională, fapt ce sugerează idei legate de organizarea programelor de training, oferirea unui anumit tip de feedback în urma evaluării performanțelor. Dacă în trecut accentul era pus întradevăr pe analiza muncii orientată pe post în scopul raționalizării acesteia (ne referim aici la orientările tayloriene sau la propunerile de analiză ale soților L şi G. Gilbreth), în zilele noastre, posturile de muncă au devenit mai volatile, sarcinile de muncă specifice, încadrate în limite fixe şi care au ca şi caracteristică o muncă prestată oarecum izolat, au devenit mai rare. Activitățile de muncă de azi înclină tot mai mult spre sarcini de grup, echipa fiind aceea care trebuie să presteze o anumită sarcină. Din aceste motive, angajatorii încep să aprecieze tot mai mult datele de analiză a muncii centrate pe deținătorul unui post de muncă. Aceste date sunt însă încărcate de subiectivitate, se pot face multe erori de estimare. În ultimul timp au fost proiectate însă o serie de metode de lucru care să asigure o obiectivare cât mai pronunțată a datelor de analiză a muncii.

3.4. ANALIZA MUNCII ORIENTATĂ PE POSTUL DE MUNCĂ (Job description)

Analiza muncii orientată pe postul de muncă nu este altceva decât o activitate de colectare de informații cu privire la natura sarcinilor şi îndatoririlor sau responsabilităților care trebuiesc îndeplinite în contextul unui anumit post de muncă. Într-o accepțiune mai recentă, analiza muncii este un proces prin care se încearcă structurarea unei teorii comportamentale solicitată de o anumită activitate profesională (un anumit loc de muncă). Desigur, această activitate nu este una simplă, ea îşi are logica ei, se efectuează după reguli bine determinate şi nu pe baza unui interviu superficial al deținătorului postului de muncă şi a câtorva persoane care au mai mult sau mai puțin o legătură cu activitatea de muncă respectivă. Această definiție include performanța aşteptată (proprietățile activității de muncă – a postului în cauză – în contextul expectanțelor organizației respective) la fel cât şi aptitudinile cerute, cunoştințele, experiența, deprinderile şi particularitățile individuale necesare expectațiilor solicitate (Landy & Conte, 2004). Este o încercare de a defini munca la nivelul a ceea ce am subliniat că sunt condițiile de muncă, activitatea şi consecințele muncii. Acestea, noi le-am grupat în trei elemente fundamentale:

(1) Obiectivele de îndeplinit în condiții determinate,
(2) Activitatea de muncă sau ceea ce face operatorul pentru realizarea sarcinii prescrise şi propriile finalități,
(3) Consecințele activității care se referă la condițiile externe (mai precis modificarea acestor condiții în vederea atingerii obiectivului şi condițiile interne, adică particularitățile individuale care sunt implicate în atingerea obiectivului şi sarcinii prescrise.

Primele două se referă la analiza muncii orientată pe postul de muncă. Particularitățile individuale solicitate deținătorului postului de muncă, aparțin analizei muncii orientată pe operatorul/agentul deținător al postului respectiv de muncă. Trebuie să subliniem faptul că atât descrierea sarcinilor de muncă, cât şi solicitările psihologice ale acesteia caracterizează postul respectiv, ele fiind independente de cel care se angajează pe postul în cauză.

Analiza cognitivă a sarcinii de muncă: o orientare de actualitate. Soluțiile oferite de diferiți autori în relație cu analiza sarcinilor de muncă sunt diferite. Ceea ce se poate afirma este faptul că problematica analizei sarcinilor de muncă s-a dezvoltat în paralel cu progresul tehnic. De numele lui F.W. Taylor se leagă primele încercări de studiu a sarcinilor de muncă, Frank şi Lillian Gilbreth mergând până acolo încât au descompus activitatea de muncă în unități foarte mărunte (*therblings*). Studiul muncii a devenit la timpul respectiv foarte popular prin aceea că se realiza o raționalizare a muncii operaționalizându-se la nivelul factorilor motivaționali şi ai satisfacției profesionale. Deşi activitatea acestor analişti ai muncii a avut numeroase fisuri, psihologii fiind împotriva practicilor respective, totuşi ideile tayloriene au avut o contribuție pozitivă în domeniul proiectării producției industriale, al activităților inginereşti, al normării şi al analizei muncii (Algera, 1998). În timp, metodele de analiză a sarcinilor de muncă au evoluat. Pe măsură ce natura muncii s-a schimbat, munca fiind caracterizată prin transformări marcante la nivel tehnologic, transport şi comunicații, prin instaurarea unor noi ierarhii tehnologice dominate de tehnologiile de vârf şi modul de analiză a muncii a trebuit să se schimbe. Analiza cognitivă a sarcinilor de muncă este, în actualul context, o procedură de obținere a datelor despre sarcinile pe care le au persoanele care le îndeplinesc şi dobândirea unei înțelegeri de profunzime a conținutului lor (Welie van, 2001). La baza schimbărilor produse la nivelul naturii muncii, în prezent stau două aspecte noi: aspectul cognitiv al muncii şi munca în echipă. Ca un rezultat al acestor schimbări, psihologii industriali au inițiat proceduri de analiză cognitivă a sarcinilor de muncă (Reynolds & Brannik, 2001). Inițial direcția de intervenție a psihologilor industriali şi a proiectanților a fost captată de reducerea efortului fizic. În prezent asistăm la o augmentare a cerințelor cognitive în derularea procesului de muncă (Goldstein, 1993). Activități de muncă odinioară rutiniere şi predictibile, acum presupun diagnoze, monitorizare şi luare de decizii. În economia curentă, avantajele competitivității se bazează pe cunoştințe, calitate, viteză şi flexibilitate. Ca urmare, ne confruntăm cu orientări legate de selecția echipei de muncă, aprecierea performanței echipei, structuri de recompensare a echipei, instruirea echipei etc. La baza acestor activități stă analiza muncii orientată spre ceea ce se numeşte *analiza cognitivă a sarcinilor de muncă a echipei*.

Analiza cognitivă a sarcinii a fost utilizată intens în proiectarea interfețelor om-calculator. Metodele utilizate vizează înțelegerea modalităților de operaționalizare a cunoştințelor, implicarea proceselor de gândire, descifrarea modelului mintal al utilizatorului unui calculator etc. (Haan de, 2000; Veer van der, 1999; Welie van, 2001). O serie de metode şi tehnici de analiză de sarcină au fost dezvoltate şi experimentate. Astfel datele utilizate în analiza de sarcină sunt obținute prin tehnica interviului,

observații, protocoale verbale şi studii etnografice ale locului de muncă. În afară de aceste tehnici, de altfel cunoscute, redactarea, modelarea şi structurarea lor este o problemă majoră. Procesul de structurare a datelor şi obținerea unei imagini globale este ceea ce se numeşte modelarea sarcinii. Modelul sarcinii este "produsul" întregii activități de analiză a sarcinilor de muncă. Una din primele metode de analiză utilizate este *Analiza ierarhică de sarcină* (Hierarchical Task Analysis – HTA). Mai recent, a fost inițiată *Analiza de sarcină a grupului* (Groupware Task Analysis – GTA) (Veer van der, Lenting & Bergevoet, 1996). Ideea de la care au plecat autorii GTA este că rareori utilizatorii folosesc sistemele proiectate izolat. Prin urmare, GTA pune accent pe studierea activităților unui grup sau organizații. În acest context au fost proiectate o serie de produse informatice pe baza cărora se realizează modelele respective precum şi diferite limbaje de modelare (Haan de, 2000; Pitariu, Vâlcea, Rapauzu & Lăpădatu, 1990; Veer van der, 1999; Welie van, 2001).

Analiza sarcinii de muncă orientată pe principii cognitive nu trebuie înțeleasă ca un substitut al analizei muncii de tip clasic, ea este o metodă intensivă superioară care se va limita la acele sarcini de muncă despre care se poate afirma că au o componentă cognitivă lărgită precum şi la aspectele complexe ale muncii în echipă. Analiza tradițională a muncii nu este aşa de bine echipată pentru a analiza procesele cognitive ale sarcinilor de muncă. Cogniția este mai dificil de observat, intervievat sau de autorelatat, oamenii nerealizând mecanismele de gândire care stau la baza efectuării unei sarcini de muncă. Dacă ne gândim la demersul pe care analistul îl face când descifrează un protocol verbal legat de remedierea unei disfuncțiuni sau incident de muncă, realizăm că traducerea acțiunilor în mecanisme cognitive nu este de loc simplă. Mai mult, analiza muncii obişnuită, este centrată pe îndeplinirea unei sarcini şi nu pe interconexiunile dintre sarcinile de muncă, pe mecanismele gândirii operatorului sau pe modelul mintal al acestuia. Pentru psihologia muncii şi organizațională, analiza cognitivă a sarcinilor de muncă rămâne încă un deziderat, cercetările în acest domeniu fiind încă reduse (Landy, Shankster-Cawley & Moran, 1995). În lucrarea lor, Schraagen, Chipman şi Shalin (2004) prezintă pe larg numeroase metode de analiză cognitivă a sarcinilor de muncă, împreună cu o serie de exemple.

3.4.1 Analiza activității centrată pe sarcina de muncă

Dacă privim munca prestată din punctul de vedere al sarcinii de executat, ajungem să confruntăm activitatea cu sarcina prescrisă şi să verificăm dacă ea constituie un model acceptabil al sarcinii. Diferențele constatate vor putea fi interpretate negativ, ca abateri de la prescripții (lipsuri, insuficiențe, deficiențe): agentul/operatorul nu a făcut ceea ce trebuia să facă. Aceste diferențe pot fi însă interpretate şi dintr-o altă perspectivă, pornind de la ideea că agentul/operatorul adesea realizează şi o altă sarcină decât aceea care i-a fost trasată şi că aceste diferențe trebuie legate de logica acestei noi sarcini. Această

perspectivă conduce la analiza activității în termenii sarcinilor, nu numai cea prescrisă, ci şi cele concepute sau cele realizate de agent, independent de sarcina prescrisă. Modelul activității realizate va fi astfel sarcina efectivă (Figura 3.2.)

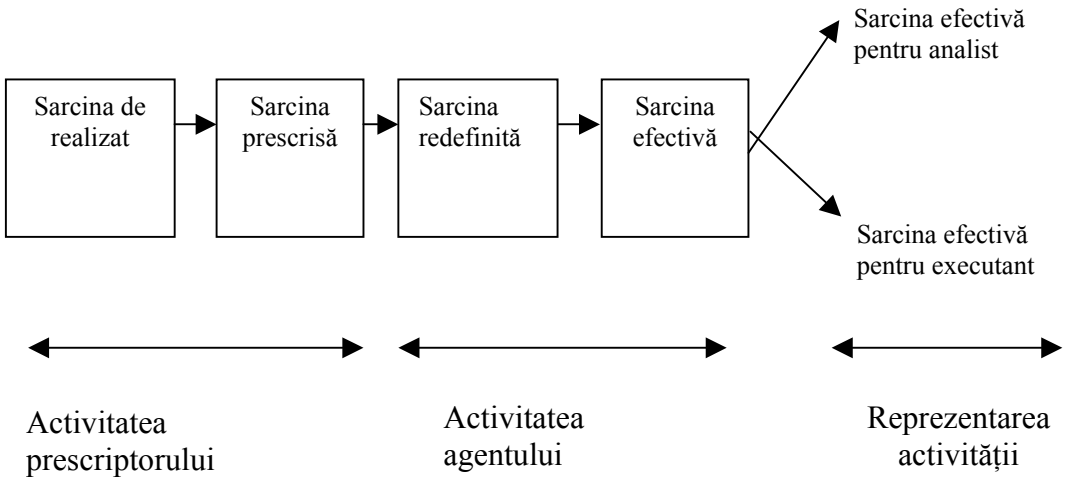


Figura 3.2 Diferitele sarcini de muncă ce participă la elaborarea activității agentului

Sarcina prescrisă este, la rândul ei, produsul unei activități, activitatea prescriptorului sau a proiectantului. Proiectantul ştie ceea ce vrea să fie realizat şi va traduce aceasta în ceea ce am numit sarcină prescrisă. Această sarcină prescrisă poate să fie concepută ca un model al activității pe care şi-l construiesc cei care au definită această sarcină. Sarcina prescrisă se referă întotdeauna, cel mai des în mod implicit, la destinatarii de un anumit tip. Este vorba de un destinatar/operator, ideal. Cel care defineşte sarcina prescrisă aşteaptă o anumită activitate de la un deținător al unui post de muncă, un anumit rezultat din partea celui care o execută. Dar modelul pe care el îl propune poate să fie eronat sau poate să nu fie înțeles de agenții cărora le este destinat: atunci, sarcina executată, nu va fi aceea pe care cel care a conceput-o vroia să fie realizată. Astfel, *transpunerea* sarcinii de realizat în sarcina prescrisă este în sine o problemă care interesează atât ergonomia cât şi formatorul (în contextul unui proces de instruire) sau proiectantul unei fişe de post.

În orice caz, sarcina prescrisă agentului nu este întotdeauna cea care este realizată în activitatea acestuia. De fapt, agentul poate modifica scopurile şi condițiile stabilite execuției (poate interveni în mod creator prin simplificarea unor operații, poate să grăbească ritmul de execuție a unei piese sau să prelungească acest timp etc.). Sarcina nouă pe care agentul şi-o construieşte este denumită *sarcină redefinită.* Ea corespunde intenției agentului/operatorului, cu ceea ce îşi propune să facă. Richard (1990) defineşte intenția ca *„sarcină în aşteptare"*. Distanța dintre sarcina prescrisă şi sarcina redefinită poate proveni dintr-o proastă înțelegere a sarcinii prescrise sau/şi din intenția deliberată

de a nu observa anumite aspecte (de a nu realiza un control deoarece este considerat inutil sau solicită prea mult efort).

Faza de *execuție* a activității, așa cum s-a putut observa, nu este întotdeauna în conformitate cu sarcina redefinită căreia îi urmează: agentul/operatorul nu poate realiza ceea ce și-ar dori datorită, spre exemplu, reprezentării eronate pe care ar avea-o despre condiții. Sarcina care îi corespunde activității este denumită *sarcină efectivă*: activitatea este realizarea exactă a acesteia. Analistul elaborează un model al acestei sarcini efective, ipotetice și neobservabile, cu ajutorul metodelor de analiză a muncii: aceasta este *sarcină efectivă a analistului*. Această sarcină efectivă diferă de multe ori de sarcina prescrisă și de sarcina redefinită și nu poate fi niciodată dedusă doar din acestea. Modelul sarcinii efective, elaborat de analist, trebuie să fie distins de reprezentarea pe care și-o face agentul în legătură cu propria activitate de execuție, care se va numi *sarcina efectivă pentru agent/operator*.

Un exemplu. Incidentul de la centrala nucleară Three Mile Island a rămas în mintea americanilor, a proiectanților de centrale electrice nucleare dar și a psihologilor ca un eveniment care era aproape să declanșeze o catastrofă. Analiza postincident a relevat faptul că acesta a fost provocat dintr-o eroare umană aparent banală. Pe scurt, în schimbul de dimineață s-a constatat deteriorarea garniturii unui ventil prin care era reglată apa de răcire a barelor de uraniu. Maistrul chemat la fața locului a constatat defecțiunea și a decis blocarea lui cu o monedă până la sosirea echipei de intervenție. Luat cu alte treburi, a uitat să anunțe echipa de intervenție, la sfârșitul schimbului mergând acasă. Pe parcurs, parametri aferenți încălzirii respectiv răcirii barelor de uraniu s-au modificat dramatic, operatorii fiind incapabili să remedieze situația conform procedurilor prescrise. A trecut mult timp până când situația a putut fi remediată, incidentul fiind catalogat ca unul din cele mai periculoase din istoria centralelor nucleare electrice. De fapt, cazul a fost unul tipic de nerespectare a procedurilor prescrise, inițiativa fiind situată la nivelul redefinirii acesteia și acționarea după altă schemă cognitivă. În acest context, ceea ce a urmat a fost o intervenție masivă și de lungă durată a psihologilor și proiectanților pentru ca astfel de evenimente să nu se mai întâmple.

Digresiunea legată de intimitatea analizei psihologice a muncii ne oferă o imagine complexă pe care aceasta o are în complexitatea abordărilor psihologice (ergonomie, proiectarea de sisteme om-mașină etc.). Acest limbaj al sarcinii nu trebuie însă să mascheze natura activității care rezidă în redefinirea sarcinii și execuția acesteia. Nu trebuie să descriem activitatea într-un singur moment al execuției și să o confundăm cu comportamentul care îi este manifestarea vizibilă. Putem însă să distingem în cadrul activității suscitate de sarcina descrisă o fază de pregătire, o fază de execuție și o fază de control (Leplat, 2004). Desigur, toate aceste faze pot fi incluse în analiza muncii pe care intenționăm să o facem.

Două exemple de analiză a sarcinii de muncă

Exemplul 1: Analiza ierarhică a sarcinii

Această metodă a fost dezvoltată în urma lucrărilor lui Annett şi Duncan (1967). Patrick şi Shepherd au sistematizat prezentarea acestor metode în mai multe texte: ne vom folosi aici mai mult de două dintre acestea (Patrick, 1992; Shepherd, 1985). Această metodă a fost elaborată iniţial pentru formare profesională. După cum afirmă Patrick, metoda „foloseşte descrieri orientate spre sarcină pentru a descompune munca sau sarcina într-un ansamblu ierarhic de subsarcini. Ea furnizează o analiză logică mai degrabă decât psihologică a sarcinii" (p. 169). Analiza ierarhică prezintă patru trăsături principale: descompunerea ierarhică, operaţiile, criteriile pentru încheierea analizei şi planurile. Să reluăm aceste diferite puncte (Patrick, 1992):

1) ***Descompunerea ierarhică***. Analistul începe prin definirea scopului general, apoi îl descompune progresiv în serii de subsarcini care vor putea fi descompuse în subsarcini mai fine şi aşa mai departe. „Analistul merge astfel de la general la specific, sarcinile de la un nivel mai jos fiind dezvoltarea logică a acelora de nivel mai ridicat" (p. 170).
2) ***Operaţiile***. Unităţile de analiză sunt denumite „operaţii". O operaţie este „orice unitate de comportament, oricare ar fi durata şi complexitatea structurii sale, care poate fi definită în termenii obiectivului său" (p. 170). Punerea accentului pe scop este considerată importantă din perspectiva instruirii. Această stabilire a scopului „poate fi considerată neutră în raport cu performanţa sau cu activitatea prin care se va încerca atingerea acestuia" (Shepherd, p. 163). Stabilind scopul nu cunoaştem încă tipul de activitate realizată pentru atingerea lui.
3) ***Criteriile pentru încheierea analizei.*** Annett şi Duncan (1967) au sugerat două criterii legate de folosirea pe care o ofereau analizei pentru instruire. Pentru fiecare operaţie se pune problema:
    a. Care este probabilitatea P ca, fără instruire, performanţa să fie adecvată?
    b. Care ar fi *costul* C pentru sistem al unei performanţe adecvate?

    Combinaţia calitativă a răspunsurilor, şi ele calitative, va permite decizia în legătură cu încheierea analizei sau realizarea unui decupaj mai fin.
4) ***Planurile***. Odată definite operaţiile este necesar să le precizăm ordinea de execuţie. „Un plan consemnează când şi în ce secvenţă operaţiile sau sarcinile trebuie executate" (p. 176). Ideea subiacentă este că nu este suficient să ştim să executăm subsarcinile izolat pentru a şti să executăm sarcina completă şi că trebuie să ştim „să orchestrăm execuţia subsarcinilor în manieră adecvată" (p. 177). Există mai multe tipuri de planuri care pot fi

prezentate sub diverse forme: Shepherd (1985) le descrie câteva trăsături distinctive - putem găsi în textele autorilor citați mai sus exemple şi traducerile lor grafice.

Patrick a construit o listă de avantaje şi inconveniente ale acestui tip de metodă. Printre avantaje reținem flexibilitatea şi câmpul larg de aplicație („singura sa exigență este ca sarcinile să poată fi definite în termen de scop" – p. 183). Printre inconveniente menționăm dificultatea de aplicare în sarcini dinamice sau ce conțin aspecte neprevăzute precum şi faptul că această metodă se bazează mult pe îndemânarea analistului.

Putem găsi numeroase exemple de analize realizate cu această metodă în lucrările de unde provin textele citate mai sus ale lui Patrick, Shepherd, cât şi în cartea lui Annett şi Stanton (2000), consacrată pe deplin acestei metode.

Exemplul 2: Analiza sarcinii în termen de scopuri şi mijloace

Această metodă a fost prezentată într-o manieră sistematică de Hollnagel (1993). Ea se bazează pe principiul că sarcina este constituită dintr-un ansamblu organizat de etape, având fiecare un scop, şi a căror organizare participă la atingerea scopului general. „Deoarece fiecare etapă a sarcinii poate fi văzută ca o parte din mijloacele ce permit atingerea scopului, metoda de bază trebuie să fie o analiză recursivă fondată pe relația scopuri-mijloace: o analiză a sarcinii în termeni de scopuri-mijloace". („Goals means tasks analysis" (GMTA) - Hollnagel, 1993, p. 218). Putem să o schematizăm astfel în forma sa generală:

Scop —*atins prin*→ Sarcină —realizată prin→ Etape sau subsarcini

Ținând cont de competența operatorului care va realiza sarcina putem explicita condițiile necesare execuției acestei sarcini: ele sunt denumite „*precondiții*". „O precondiție descrie condițiile care trebuie să fie satisfăcute pentru execuția unei etape a sarcinii. Când este identificată o precondiție, ea este considerată un subscop (un scop derivat). Este o trăsătură care creează recursivitatea metodei de analiză scopuri-mijloace. O precondiție corespunde unui subscop şi poate să fie urmată de una sau mai multe etape ale sarcinii („tasks steps") care, atunci când sunt executate, vor realiza precondițiile" (p. 220).

Exemplu simplu:

- *scop*: transmiterea unei informații I la X.
- *sarcină*: transmiterea informației I lui X la telefon
- *precondiție*: un telefon funcțional şi disponibil
- dacă această precondiție nu este îndeplinită: *sarcină*: căutarea unui telefon funcțional. etc.

Determinarea *precondițiilor* este legată de caracteristicile operatorului care va executa sarcina. Spre exemplu: pentru a obține un ton la telefon

există precondiţii diferite: dacă utilizatorul este francez sau străin, dacă ştie să citească sau nu etc. După cum remarcă acelaşi autor „în majoritatea cazurilor condiţiile de execuţie nu sunt stabilite explicit, ci sunt mai degrabă presupuse de descrierea etapei sarcinii" (exemplu: pentru a vopsi podul de la Cernavodă, condiţia de execuţie este să existe permanent cantitatea de vopsea suficientă, această condiţie fiind deseori implicită).

Efectele secundare („side effects") sunt efectele execuţiei etapei care nu sunt aşteptate sau dorite. Acestea sunt permanent prezente, dar în general, neglijabile. Totuşi există cazuri în care trebuie luate în considerare, deoarece au consecinţe pentru sarcină, mai ales în materie de siguranţă. Spre exemplu, oprirea curentului pentru a repara un instrument poate avea consecinţe nefaste asupra funcţionării instalaţiei. Aceste efecte secundare pot fi pe termen mai mult sau mai puţin lung, şansele să apară sunt cu atât mai mari cu cât sistemul implicat este complex, deschis, cu graniţe prost definite sau imposibil de definit.

Aplicarea acestei metode furnizează deci o descriere precisă a sarcinii de executat. Dar aceasta se va derula într-un context care va avea mai multă sau mai puţină influenţă asupra acestei derulări. Este deci important să caracterizăm acest context. Nu dorim să dezvoltăm aici acest punct; să observăm doar că Hollnagel defineşte un fel de grilă generală pentru examinarea acestor condiţii ale sarcinii luată global pe care o denumeşte „moduri de performanţă uzuală" („common performance mode"). Putem să citãm câteva dintre acestea, descrise de autor: tipuri disponibile, accesibilitatea planurilor, numărul de scopuri urmărite simultan, condiţii organizaţionale etc. În final, identificarea evenimentelor critice va ajuta la definirea unităţii de analiză. „Nivelul de diferenţiere nu este determinat de natura sau de granularitatea acţiunilor sau etapelor „elementare", ci de efectul asupra rezultatului. Când o diferenţiere a etapelor sarcinii nu mai ameliorează rezultatele, adică atunci când ea nu oferă detalii suplimentare utile, analiza trebuie încheiată" (p. 249).

NOTĂ : **Definirea unităţilor**

În toate metodele de tip ierarhic se pune problema la un moment dat de a fracţiona sarcina în unităţi. Aceste unităţi, după cum am văzut, sunt denumite subsarcini, etape, operaţii, dar ideea subiacentă este aceeaşi. Ele pot fi fracţionate apoi organizate într-o ierarhie care, în contextul condiţiilor date, permite definirea acţiunilor de executat. Alegerea a ceea ce denumim *unitatea de analiză* este dificilă, după cum au recunoscut şi cei care au descris acest moment al analizei: „Poate că problema majoră, când ne confruntăm cu activitatea unui om experimentat într-o sarcină reală, este ce să descriem şi cât de detaliat" (Annett şi Duncan, 1967, p. 211).

Material preluat după J. Leplat, 2004

Descrierea sarcinilor de muncă şi concentrarea lor într-o fişă a postului, presupune efectuarea unei incursiuni în ceea ce este specific pentru un anumit post de muncă. Aceasta înseamnă, în primul rând, adoptarea unui anumit tip de analiză, cum ar fi cea ierarhică sau în funcţie de scopuri şi mijloace (alegerea tehnicii este în funcţie de ceea ce se intenţionează să se facă), apelarea la o serie de metode de culegere şi sinteză a datelor relativ la postul respectiv de muncă. În practica pe care ne-o propunem să o dezvoltăm, referirile se vor face numai la descrierea posturilor/sarcinilor de muncă, activitate pe care o găsim sub denumirea de **Fişa postului de muncă**. Pentru a nu se face confuzii, am păstrat această denumire pe tot parcursul lucrării.

Tehnicile de culegere a datelor şi de descriere a lor cunosc o varietate foarte mare (principalele tehnici şi metode de lucru vor fi descrise într-un paragraf separat). Un aspect asupra căruia atragem însă atenţia, este limbajul adoptat în descrierea faptelor. Acest lucru este important deoarece există multe tehnici de descriere care pot oferi portrete sensibil diferite ale sarcinii de muncă analizate. De pildă, descrierea dinamică a unui sistem în termeni procedurali sau nonprocedurali ori declarativi, ne poate furniza două imagini diferite ale sistemului studiat. Limbajul utilizat va duce la modalităţi diferite de înţelegere a fenomenului studiat cu repercusiuni nemijlocite asupra măsurilor practice de amenajare a muncii, de proiectare a instruirii, de formulare a obiectivelor de atins etc.

Analiza muncii orientată pe postul de muncă constă în culegerea de informaţii despre natura activităţii şi sarcinilor solicitate deţinătorului postului respectiv de muncă. Aceste informaţii pot fi simple descrieri sau enunţuri ale sarcinilor respective Ele pot fi însă completate şi cu informaţii despre particularităţile sarcinilor. De exemplu, o sarcină pentru un agent de circulaţie rutieră este (după Spector, 2000):

Completează un raport după producerea unui accident de circulaţie

Aceasta este una din sarcinile obişnuite ale agenţilor de circulaţie. O particularitate a activităţii postului de agent de circulaţie este :

Utilizează fluierul, ruleta, pixul, creta

Particularităţile sarcinii, aşa cum se vede în exemplul dat, nu putem spune că reprezintă o sarcină specifică, ele sunt ceva comun dar care contribuie la realizarea sarcinii. Analiza muncii are menirea de a surprinde o ierarhizare a sarcinilor de muncă în funcţie de importanţa pe care o are fiecare dintre ele. Descrierea sarcinilor de muncă ne oferă o imagine a ceea ce deţinătorii unui post de muncă fac. Ceea ce am văzut că sunt particularităţile sarcinii de muncă ne permite să realizăm comparaţii legate de natura unei sarcini de muncă prezente în mai multe posturi de muncă. Atât agentul de circulaţie cât şi profesorul utilizează creta şi pixul într-o manieră similară, dar pentru realizarea unor sarcini de muncă diferite.

Nu toate sarcinile de muncă au o pondere egală în prestarea acesteia. Apoi, fiecare sarcină poate fi descompusă în subsarcini şi acestea, la rândul lor în unităţi mai mici. Acest lucru a dus cu mulţi ani în urmă la dezvoltarea unor tehnici de studiu a muncii

promovate de F.W. Taylor şi Frank şi Lillian Gilbreth (la timpul lor, psihologii şi-au manifestat dezacordul faţă de utilizarea acestor tehnici ca bază pentru instruirea profesională în vederea creşterii randamentului muncitorilor; tehnicile respective mai sunt utilizate în prezent doar în unele experimente de laborator sau de către specialiştii în probleme de normare şi organizare a muncii). Levine (1983) a propus o procedură constând din patru nivele care poate fi folosită pentru a genera o ierarhizare a componentelor muncii (Tabelul 3.2).

Tabelul 3.2

Procedura de ierarhizare a componentelor muncii după Levine (1983)

1.	Responsabilitate/îndatorire
2.	Sarcină
3	Activitate
4	Acțiuni/Elemente

O *îndatorire/responsabilitate* este un grup de sarcini orientate toate spre atingerea unui obiectiv specific pentru un anumit loc de muncă (în multe sisteme de analiză a muncii se preferă combinarea termenului de „îndatorire" „responsabilitate" cu acela de „sarcină"; de acest lucru am ţinut şi noi seamă în această lucrare). Un luptător antiterorist, printre alte îndatoriri o are şi pe aceea de :

Arestarea unui terorist

Fiecare îndatorire/responsabilitate presupune îndeplinirea unui set de *sarcini* sau obiective specifice. Una dintre sarcini poate fi în cazul nostru:

Deplasarea la locul incidentului cu maşina pentru a prelua teroristul capturat

Fiecărei sarcini îi pot corespunde o familie sau grup de *activităţi* orientate spre îndeplinirea acesteia. Un exemplu de activitate legată de arestarea teroristului capturat, poate fi:

Punerea cătuşelor teroristului

Dar, la rândul ei o activitate este compusă dintr-un număr mai mare sau mai mic de *acţiuni* sau de *elemente*. Astfel, luptătorul antiterorist va efectua o suită de acţiuni ca:

Desprinde cătuşele de la centură
Prinde cătuşele cu mâna dreaptă
Deblochează cătuşele cu mâna stângă
Plasează cătuşele pe încheietura mâinii teroristului
Închide/blochează cătuşele

Reţinem faptul că posturilor de muncă le sunt caracteristice un anumit număr de responsabilităţi sau îndatoriri grupate sub forma unor sarcini prescrise de proiectantul muncii în cauză şi fiecărei sarcini îi sunt asociate câteva activităţi realizate în bază unui grupaj de secvenţe acţionale sau elemente. (În acest context, în această lucrare, am

preluat de la J. Leplat terminologia pe care a folosit-o şi pe care am prezentat-o anterior.) Este uşor de realizat faptul că în contextul analizei muncii se operează cu un număr mare de informaţii despre un post de muncă, informaţii care trebuie sistematizate într-un aşa-numit raport şi după principii bine definite. În funcţie de obiectivul urmărit, acest raport este mai detaliat sau mai restrâns. De obicei, activitatea de descriere a postului de muncă este prezentată sub forma unui eseu sau printr-o enumerare pe puncte când se pune problema fişelor de post (Cascio, 1991; Levine, 1983; Muchinsky, 1990; Smith & Robertson, 1993). Analiza muncii orientată pe postul de muncă, o întâlnim în fişele de post care sunt înmânate unui angajat în momentul ocupării viitorului său post de muncă.

În general, pentru realizarea unei analize a sarcinilor de muncă au fost menţionaţi şase paşi (Smith & Robertson, 1993):

1. Colectarea şi analiza documentelor privitor la postul de muncă analizat, astfel ca manuale de instrucţiuni şi instruire, fişe tehnice etc., tot ce poate oferi informaţii privitoare la postul de muncă în cauză.
2. Intervievarea managerilor avizaţi despre specificul postului de muncă respectiv. Este vorba de obiectivele postului de muncă, activităţile pe care le presupune acesta, relaţiile deţinătorilor postului cu alţi angajaţi pe alte posturi de muncă.
3. Intervievarea deţinătorilor postului de muncă şi a şefilor nemijlociţi relativ la probleme similare solicitate. Uneori se procedează la obţinerea de la deţinătorii posturilor a unor înregistrări detaliate în scris a activităţilor prestate o anumită perioadă de timp.
4. Observarea deţinătorilor postului, a modului în care lucrează, şi înregistrarea evenimentelor mai importante. De obicei, aceste observaţii se fac câteva zile la rând, uneori apelându-se la tehnici de înregistrare mai sofisticate (cameră video, tehnici de fotografiere a zilei de muncă, cronometrarea secvenţelor de muncă etc.).
5. Încercarea de a presta activitatea de muncă impusă de postul de muncă respectiv. Desigur, când aceasta implică o anumită doză de risc, se poate apela la tehnica învăţării mentale a activităţilor de muncă.
6. Redactarea descrierilor activităţilor de muncă specifice postului respectiv (Fişa postului de muncă). Pentru aceasta au fost proiectate o serie de scheme sau formate de redactare. Un ghid posibil de redactare a fişei postului de muncă este cel de mai jos. Desigur, paragrafele nu sunt fixe, după necesităţi se mai pot adăuga şi altele.

---

1. Date generale, de start, despre postul de muncă

Denumirea postului de muncă. De obicei, denumirea unei profesii este luată din nomenclatorul naţional al profesiilor, referiri făcându-se şi la nomenclatoare ori lucrări de referinţă internaţionale, cum este *Dicţionarul de titluri profesionale* (DOT) editat în SUA sau *Clasificarea Ocupaţiilor din România* (COR, 2006), *O*NET* etc.

Poziţia în Clasificarea Ocupaţiilor din România (COR). Această poziţie apare sub forma unui număr de identificare fiind utilă în adoptarea unor strategii unitare

privind ocupațiile existente. Este o facilitate care optimizează sistemul de comunicare pe linie profesională la nivel guvernamental. (De exemplu: 312201 Operator calculator electronic şi rețele; 512302 Ospătar).

Obiectivele principale ale postului de muncă (se trec doar câteva obiective majore care caracterizează postul de muncă respectiv). De obicei, se trec punctual obiectivele care trebuiesc îndeplinite de postul respectiv de muncă. De exemplu, pentru postul de secretar asistent director (COR-343102) obiectul activității constă în: evidența pe calculator a agendei de activități a directorului, programarea audiențelor, distribuirea mesajelor directorului către departamentele organizației.

Subliniem că fişa postului de muncă *nu include* numele deținătorilor acestuia. Ea este o descriere a sarcinilor care revin oricărui deținător al postului de muncă în cauză. Oricâte persoane ar fi angajate pe postul respectiv de muncă, fişa postului va fi unică pentru toți angajații pe postul respectiv. Ea va fi semnată însă de fiecare angajat în parte, directorul departamentului de resurse umane şi directorul organizației.

Integrarea postului de muncă în structura organizatorică a organizației. Este vorba de poziția postului de muncă în structura ierarhică a organizației. Sunt definite pozițiile de subordonare, distanța față de posturile superioare pe cale ierarhică, relațiile cu posturile învecinate şi cu cele din subordine. Este importantă menționarea tipurilor de relații ierarhice, funcționale şi de reprezentare. Această informație este utilă în vederea stabilirii unui plan de promovare sau de rezolvare a unor probleme critice ori pentru realizarea unor aglutinări viitoare de posturi de muncă. Totodată, de aici se pleacă şi în structurarea specificului rețelei comunicaționale din organizație.

Responsabilități: Sarcinile prescrise, Activități, Acțiuni/Elemente. Această secțiune conține lista de obligații, îndatoririle care revin deținătorului postului de muncă şi de care acesta trebuie să se achite. Sunt listate responsabilitățile deținătorului postului de muncă față de oameni, materiale, bani, unelte, echipamente etc. Este util să se menționeze şi rezultatele îndeplinirii responsabilităților şi activităților respective. De exemplu, cantitatea minimă de produse de realizat, standardele de calitate, utilizarea eficientă a resurselor etc. Cu alte cuvinte responsabilitățile de muncă ce vor fi înregistrate reprezintă un grup de activități, sarcini prescrise şi acțiuni care se cer efectuate de către angajat pentru a răspunde obiectivului postului de muncă respectiv. Redactarea responsabilităților, a activităților, sarcinilor de muncă prescrise, şi a acțiunilor, trebuie să fie simplă, pe puncte (uneori vom găsi redactări şi sub formă de eseuri, acestea nefiind însă suficient de operaționale pentru deținătorii postului de muncă). Tipul de redactare pe care îl propunem este sub forma: Set de sarcini prescrise ----> Activitate ----> Acțiuni/Elemente. De exemplu : un ordonator de credite are ca responsabilitate/ sarcina de pregătire a listei de creditor, urmată de activitatea de căutare a acestora cu acțiunile de identificare în dosarele băncii, extragerea denumirii

firmei/numelui, a adresei, telefonului etc. Următoarea sarcină poate fi aceea de contactare a clienților rău platnici etc. Formularea unei sarcini, activități şi respectiv a acțiunilor de muncă din cadrul unei responsabilități, pretinde respectarea unei anumite structuri semantice. De pildă, activitatea de reparare a unui televizor poate fi compusă din mai multe sarcini şi acțiuni. Un exemplu de formulare este dat în Figura 3.3.

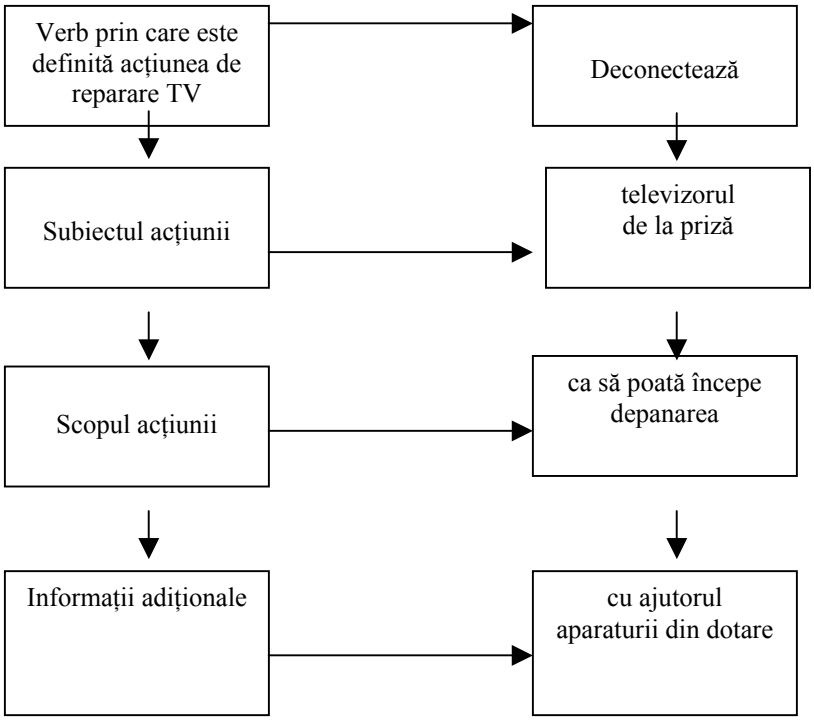


Figura 3.3 Structura semantică a redactării unei sarcini de muncă.

Pentru a veni în ajutorul proiectanților de fişe de post au fost alcătuite liste cu verbele care au o utilizare mai frecventă (Cole, 1997; McIntire, Bucklan, Scott, 1995) (Tabelul 3.3)

Tabelul 3.3

Verbe specifice pe categorii de posturi (Cole, 1997)

Manager	Specialist într-un post superior	Funcționar
Planifică	Analizează	Verifică
Dirijează	Propune	Pune la dispoziție
Decide	Interpretează	Efectuează
Implementează	Consiliază	Furnizează
Realizează	Apreciază	Ține evidența
Asigură	Recomandă	Înaintează
Menține	Elaborează	Prezintă
Stabileşte		
Analizează		

Iată câteva formulări:

Manager: Decide asupra standardelor de calitate a produsului
Director de marketing bancar: Analizează serviciile şi produsele bancare şi face propuneri.
Casieră: Efectuează monetarul la sfârşitul zilei de lucru.

Formula de prezentare a responsabilităţilor specifice unui post de muncă poate fi în detaliu, ea servind în acest fel scopurilor de cercetare şi operaţionalizare a postului, sau condensată, destinată informării în scop de orientare profesională, angajare etc.

Un exemplu de redactare a unui set de responsabilităţi
Extras din fişa de post a ospătarului
Responsabilităţi:
- - - - - - - - - - - -
Primirea clientului (sarcină)
Preia clientul de la intrare (activitate)
Salută (acţiune/element)
Îndică masa la care să se aşeze clientul
Ajută clientul să se facă comod punându-i haina în cuier
Poate iniţia o discuţie scurtă politicoasă, mai ales dacă clientul este unul de-ai casei
Servirea clientului
Aduce lista cu meniul
Sugerează clientului ce să comande, aceasta în funcţie de situaţie
Etc.
- - - - - - - - - - - -

În exemplul de mai sus putem observa toate cele trei moduri de detaliere a sarcinilor de muncă. Firește, complexitatea detalierilor depinde de sarcinile desfăşurate, natura sarcinilor prescrise şi a complexităţii acestora. Reţinem faptul că enumerarea sarcinilor prescrise şi a unităţilor din care acestea sunt compuse, este un aspect foarte important, ele reprezentând poziţia oficială în asigurarea algoritmului de desfăşurare a unei activităţi şi de asigurare a calităţii muncii efectuate.

Adesea, fişele de post nu sunt elaborate în detalii prea mari. Ele enumeră doar sarcinile principale specifice postului respectiv de muncă, astfel cel care doreşte să ocupe un astfel de post va şti, în linii generale ce trebuie să facă. Ne referim în acest caz la posturi de muncă pentru care nu se pot stabili structuri precise sau proceduri prea restrictive, aşa cum ar fi posturile de manager unde punerea în aplicare a unei sarcini profesionale este posibil să fie efectuată prin mai multe modalităţi de abordare. Am ales în acest context pentru exemplificare postul de manager de resurse umane, cunoscut ca fiind de o mare complexitate şi unde mijloacele de intervenţie

sunt diversificate. Exemplul nostru redă doar o secvență care poate caracteriza o fișă de post.

Manager Resurse Umane

Activitățile de management al resurselor umane implicând planificarea, direcționarea şi coordonarea în cadrul unei organizații maximizează utilizarea strategică a resurselor umane şi mențin funcții ca recrutarea, compensarea, politicile de personal şi complianța cu rol de reglare.

Sarcini de muncă

- Administrarea compensării, beneficiilor, a sistemelor de management al performanței şi programelor vizând siguranța şi recreerea.
- Identificarea posturilor vacante şi recrutarea, intervievarea şi selecția candidaților.
- Alocarea resurselor umane, asigurarea unei potriviri adecvate a personalului cu solicitările postului.
- Furnizarea de informații angajaților curenți şi potențiali cu privire la politicile organizației, sarcinile de muncă, condițiile de muncă, salarizare, oportunități de promovare şi beneficii ale angajaților.
- Realizarea unor îndatoriri de personal dificile, incluzând gestionarea personalului insuficient, arbitrarea disputelor, concedierea angajaților şi administrarea procedurilor disciplinare.
- Sfătuirea managerilor cu privire la probleme de politică organizațională ca oportunitatea egală de angajare şi hărțuirea sexuală, şi recomandarea modificărilor necesare.
- Analiza şi modificarea politicilor de compensare şi acordare a beneficiilor în vederea stabilirii unor programe competitive si asigurarea îndeplinirii solicitărilor legale.
- Planificarea şi conducerea orientării noilor angajați în vederea dezvoltării unei atitudini pozitive față de obiectivele organizaționale.
- Servesc ca legătură între management şi angajați prin clarificarea nelămuririlor, interpretarea şi administrarea contactelor şi oferirea de ajutor în rezolvarea problemelor relaționate cu munca.
- Planificarea, direcționarea, supervizarea şi coordonarea activităților de muncă ale subordonaților şi personalului legate de angajare, compensare, relații de muncă şi relații între angajați.

Activităţi de muncă

Stabilirea şi menţinerea relaţiilor interpersonale — Dezvoltarea unor relaţii de muncă bazate pe cooperare, constructive, şi menţinerea acestora în timp.
Comunicarea cu supervizorii, colegii şi subordonaţii — Oferirea de informaţii supervizorilor, colegilor şi subordonaţilor, telefonic, în scris, prin e-mail sau personal.
Luarea de decizii şi rezolvarea de probleme — Analiza informaţiilor şi evaluarea rezultatelor pentru alegerea celei mai bune soluţii şi rezolvarea problemelor.
Activităţi de personal — Recrutare, interviuri, selecţie, angajare şi promovarea angajaţilor în organizaţie.
Obţinerea de informaţi — Observarea, primirea şi obţinerea informaţiilor din toate sursele relevante.
Judecarea calităţilor obiectelor, serviciilor sau persoanelor — Evaluarea valorii, importanţei sau calităţii obiectelor sau persoanelor.
Ghidarea, direcţionarea şi motivarea subordonaţilor — Oferirea de ghidaj şi direcţionare subordonaţilor, incluzând stabilirea standardelor de performanţă şi monitorizarea performanţei.
Rezolvarea conflictelor şi negociere — Gestionarea nemulţumirilor, disputelor şi rezolvarea plângerilor şi conflictelor, sau negocierea cu ceilalţi.
Evaluarea informaţiilor pentru a determina conformarea la standarde — Utilizarea informaţiilor relevante şi judecăţii personale pentru a determina dacă evenimentele sau procesele sunt în conformitate cu legislaţia, regulile sau standardele.
Instruirea şi dezvoltarea celorlalţi — Identificarea nevoilor de dezvoltare ale celorlalţi şi instruirea, îndrumarea sau ajutarea celorlalţi în îmbunătăţirea cunoştinţelor sau deprinderilor.

(După O*NET)

Competenţele postului de muncă. Această secvenţă a fişei de post are o foarte mare importanţă. Kurtz şi Bartram (2002) au definit competenţele ca fiind ,,seturi de comportamente cu rol instrumental în oferirea rezultatelor dorite''. De fapt, competenţele postului nu sunt altceva decât performanţele solicitate deţinătorului postului de muncă. Din acest motiv adesea ele sunt percepute de o serie de autori ca aparţinând capitolului care se referă la cerinţele solicitate deţinătorului postului de muncă. Să nu uităm însă că orice post de muncă pretinde un set de competenţe care sunt derivate din conţinutul muncii respective. Pentru a putea fi încadrat pe postul de secretar, se solicită anumite competenţe cum ar fi să ştie să lucreze cu un anumit soft la un anumit nivel de performanţă, să vorbească una sau două limbi străine la un anumit nivel etc. Recrutarea personalului impune din start cunoaşterea de către candidat şi persoana care face recrutarea, a competenţelor aferente postului de muncă în cauză.

În general, noțiunea de competență este familiară mai mult specialiştilor în instruire, cei în sarcina cărora cade formarea lor şi celor care se interesează de calificări şi de evaluarea acestora sau personalului implicat în recrutarea forței de muncă. O definiție a noțiunii de competență deseori întâlnită este aceea a lui de Montmollin (1986): „Ansambluri stabile de cunoştințe şi de aptitudini, de conduite tip, de proceduri standard, de tipuri de raționament, care pot fi puse în practică fără un nou proces de învățare" (p. 122). Kurz şi Bartram (2002), definesc competențele mai pragmatic, ca fiind seturi de comportamente care sunt instrumentalizate în vederea obținerii unor rezultate. Competențele se formează printr-un anumit proces de instruire.

Încercând să explice prin ce se caracterizează competențele, Leplat (2004), notează :

- Competențele sunt ***finalizate***. Ele se referă la punerea în practică a cunoştințelor pentru realizarea unui scop, pentru execuția unei sarcini. Competențele au întotdeauna un obiect: suntem competenți într-o sarcină sau o clasă de sarcini. Putem astfel defini competențele drept cunoştințe operative sau funcționale.
- Competențele sunt ***învățate***. Nu suntem competenți pentru o sarcină în mod natural, ci am devenit astfel sau devenim prin învățare - formală sau nu - şi prin experiență.
- Competențele sunt ***organizate*** în unități coordonate pentru realizarea unui obiectiv. Caracterul ierarhic al competențelor a fost deseori subliniat. Într-o formulă puțin lapidară dar imagistică, Singleton (1987) spunea despre competențe („skills") că sunt „cărămizi care sunt alăturate pentru a construi competențe mai complexe" (p. 10).
- Noțiunea de competență este ***abstractă*** şi ***ipotetică***. Competențele sunt, prin natura lor, neobservabile: ceea ce observăm sunt manifestările sau conduitele (p. 33-34).

Dintr-o perspectivă *behavioristă*, competența se defineşte prin sarcină sau clasa de sarcini pe care agentul trebuie şi le poate executa. Un agent/operator competent pentru o sarcină de muncă este acela care ştie să o execute şi să obțină rezultatul dorit sau impus prin procedurile de lucru. Psihologia cognitivă propune definirea competenței pornind de la tipul de activitate care conduce la reuşită: competența devine astfel un sistem de cunoştințe (în sensul cel mai general) care determină reuşita unei activități.

În elaborarea fişelor de post, psihologul face un inventar al competențelor postului în cauză. Pentru a analiza competențele aferente unei activități, el trebuie să dispună de un model care circumscrie componentele şi organizarea lor. Rogalski (1995) a propus un astfel de model care identifică câteva elemente esențiale ale competențelor. Acestea sunt:

- *cunoştințele în legătură cu domeniul muncii* şi care sunt puse în practică în activitate. Acestea sunt învățate prin instruire când aceasta există, sau

achiziționate prin practică (spre exemplu, cunoaşterea funcționării calculatorului de către o secretară);

- *cunoştinţele privind modul de execuţie al sarcinilor*: concepte pragmatice, cunoştinţe contextualizate, proceduri sau euristici potrivite pentru tratarea problemelor susceptibile de a apărea;
- *experienţa* denumită şi „cunoaştere episodică", constituită din episoade ale activității memorate, scheme condiționale care permit abordarea mai adecvată a problemelor, exploatarea raționamentului analogic, profitarea de resursele mediului;
- *cunoştinţele legate de folosirea accesoriilor muncii*: grafice, tabele şi alte moduri de asistență.

Analiza competențelor face să se identifice două tipuri: *primul* se referă la cunoştinţe ca fiind uşor explicabile de cel care le posedă. Dacă este intervievat în mod corect, agentul este capabil să exprime, să descrie ceea ce face, să precizeze metoda de execuție, adică procedura. *Al doilea* tip de competențe se referă la acelea pe care agentul nu le poate explicita: el ştie să facă ceva dar nu poate spune cum face. Aceste competențe au fost descrise în mod diferit ca fiind: tacite, implicite, *încorporate* (Leplat, 1997). Ele au anumite proprietăți: sunt accesibile uşor agentului pentru execuția sarcinii, sunt dificil de verbalizat, puțin costisitoare pe planul încărcării mentale, foarte legate de context, dificil de disociat. Aceste două tipuri de competențe sunt deseori calificate doar ca şi competențe generale. Competențele explicite pot fi încorporate cu experiența şi invers, experiențele încorporate pot să fie explicitate cu metode de analiză adecvate. Mulțumită competențelor încorporate şi proprietăților lor, se pot dezvolta competențe de nivel mai înalt.

De obicei, competențele necesare efectuării unei activități de muncă, cele specifice unui anumit post de muncă, pot fi formulate de angajator şi sunt trecute în oferta de recrutare. În timp, ele sunt completate, pe măsură ce experiența vizavi de postul respectiv creşte şi ea. Competențele îşi au dinamica lor, ele se perfecționează sau se dezvoltă în timp. Obişnuit, fişele de post conțin competențele minime pe care le necesită ocuparea postului de muncă respectiv. Unele fişe de post consemnează şi nivelul de dezvoltare al competenței solicitate. Astfel, pentru o secretară, operarea cu calculatorul presupune deprinderi de operare la nivel superior cu un procesor de text, un nivel mediu de operare cu un program de baze de date şi minim cu proiectarea unor slide-uri în Power Point.

Contextul muncii Activitatea de muncă sau munca/jobul unui salvamontist este să răspundă la cerințele turiştilor care se confruntă cu diferite evenimente pe parcursul excursiilor montane. El trebuie să se deplaseze la locul incidentului, să acorde primul ajutor, să transporte turistul accidentat într-un loc sigur etc. Acesta este obiectul muncii de salvamontist. Ceea ce am amintit ca fiind *contextul muncii*, modifică de fapt activitatea de muncă. Astfel, condițiile de muncă ale salvamontiştilor pot fi foarte diferite de la un eveniment la altul, starea vremii îngreunează accesul la locul evenimentului, soluțiile de salvare, deşi urmăresc

unele proceduri standard, pretind abordări originale, gravitatea accidentului impune şi ea măsuri diferite etc. La acţiunile de salvare se pretinde utilizarea unui echipament specific, colaborarea coordonată cu membri echipei şi cu cei care coordonează acţiunea de salvare etc.

În esenţă, aceasta este o «contextualizare» a activităţii de muncă a salvamontistului. Pentru un simplu observator extern, uneori, soluţionarea unui eveniment montan pare un lucru obişnuit, ceva care este foarte apropiat simţului comun. În realitate, salvamontiştii sunt persoane specializate pentru intervenţii în condiţii de risc ridicate, în spatele activităţii lor se ascund multe ore de pregătire, de antrenamente sistematice care abordează o varietate mare de metode şi mânuire a unei tehnici sofisticate. Sarcinile aferente unui proces propriu-zis de muncă sunt întotdeauna incluse într-un anumit context care include contacte interpersonale, anumite condiţii fizice de muncă şi particularităţi structurale. Desigur, pentru a efectua activităţi de muncă aşa cum ar fi unele din cele cu conţinut administrativ, contextul muncii nu are un rol chiar aşa de mare cum de exemplu ar fi activităţile din domeniul militar, cele specifice industriei grele şi chiar cele manageriale. Contextul muncii poate schimba complet solicitările unui loc de muncă, cerinţele privind aptitudinile adiţionale cognitive, fizice sau unele solicitări pe planul caracteristicilor de personalitate implicate. Boese şi Cunningham (1975), dar şi alţi psihologi, susţin ideea că angajaţii realizează o adaptare la mediul muncii, astfel încât contextul muncii poate fi conceptualizat ca un set de variabile moderatoare care pot afecta sau altera comportamentul operatorului/agentului ca secvenţă a adaptării. Mediul fizic, structural şi social înglobează contexte în care lucrătorii îşi desfăşoară activitatea, ei reacţionează, interacţionează şi întreţin relaţii cu alte persoane. Figura 3.4 ilustrează relaţia existentă între procesul de muncă şi contextul în care are loc acesta.

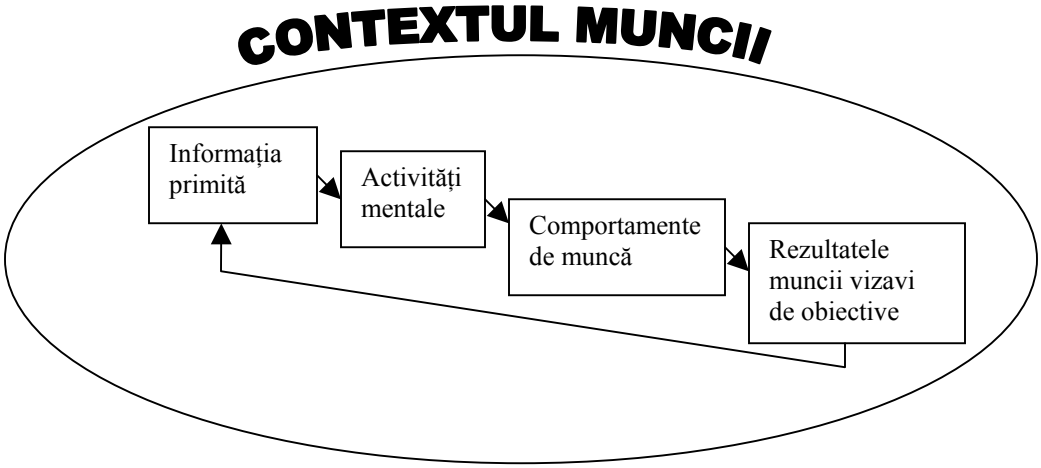


Figura 3.4. Contextul şi procesul muncii (după Boese & Cunningham, 1975)

Contextul muncii intră în preocuparea a numeroase domenii de intervenţie care urmăresc studierea şi evaluarea factorilor de mediu care pot influenţa sănătatea şi

starea de confort a angajaților. În acelaşi timp, rezultatele studiilor de context al muncii contribuie la optimizarea proiectării sistemelor de selecție profesională prin utilizarea de informații care privesc tipul de relații interpersonale cerute de munca în cauză. De asemenea, cunoaşterea contextului muncii se reflectă şi în sistemul de compensații practicat de o companie cum ar fi munca în condiții de hazard, un nivel ridicat de responsabilități sau condiții de muncă ce ar periclita sănătatea personalului muncitor, nivelul de stres profesional etc. Toate acestea pot servi negocierilor salariale, activității sindicale concentrată pe obținerea de sporuri salariale. Firește, contextul muncii face şi obiectul intervențiilor de natură ergonomică şi psihologică orientată pe reproiectarea ergonomică a utilajului, optimizarea sistemului general de comunicații la toate palierele operaționale, dar şi la reducerea riscurilor şi a întreruperilor procesului de producție.

În timp au fost dezvoltate mai multe modele de investigare a contextului muncii cum ar fi Position Analysis Questionnaire (PAQ) de care ne vom ocupa tot în acest capitol. O sinteză a modelelor existente a fost propusă de Strong, Jeanneret, McPhail, Blakley & D'Egidio (2002). Figura 3.5 ne prezintă o taxonomie ierarhică a contextului muncii. Ideea de la care s-a plecat este că activitatea de muncă este un proces care are loc într-un anumit context, definit printr-o structură ierarhică ce include, la un nivel ierarhic următor, trei dimensiuni definite fiecare printr-un număr de alte subdimensiuni. Această paradigmă, subliniază autorii amintiți, se bazează pe ideea că un angajat serveşte ca un agent care transformă materiale şi informații în rezultate ale activității muncii lui, dar, în acelaşi timp recunoaşte importanța contextului în care se derulează această activitate şi care poate influența diferitele etape ale procesului în cauză.

Cele trei componente ale contextului muncii (Relațiile interpersonale, Condițiile fizice de muncă, Caracteristicile structurale ale muncii) au fiecare mai multe fațete. Astfel, se pot face inferențe fidele legat de diferite grupuri ocupaționale cum ar fi manageri, vopsitori, electronişti, informaticieni, asistente medicale etc. Dar să vedem pe scurt la ce se referă fiecare din cele trei componente relatate ale contextului muncii.

Relațiile interpersonale la locul de muncă. Această dimensiune se referă la contextul muncii în termeni de procese de interacțiune umană. Mediul psihosocial ca şi climatul social de la locul de muncă au ca rezultantă producerea de performanțe superioare. Relațiile interpersonale sunt influențate de patru subfactori : (a) Comunicarea, (b) Tipul relațiilor de rol, (c) Responsabilitatea pentru alții (d) Contactul conflictual cu ceilalți. În orice fişă de post se impune menționarea relațiilor de muncă existente cu colegii, alte posturi de muncă, şefii mijlociți şi nemijlociți sau cu persoane din afara organizației etc. În acest context se va indica natura relației (colaborare, consultanță, control şi îndrumare etc.). Dacă angajatul trebuie să lucreze în echipă, sau are de-a face cu diferite alte persoane, se va specifica natura acestor relații.

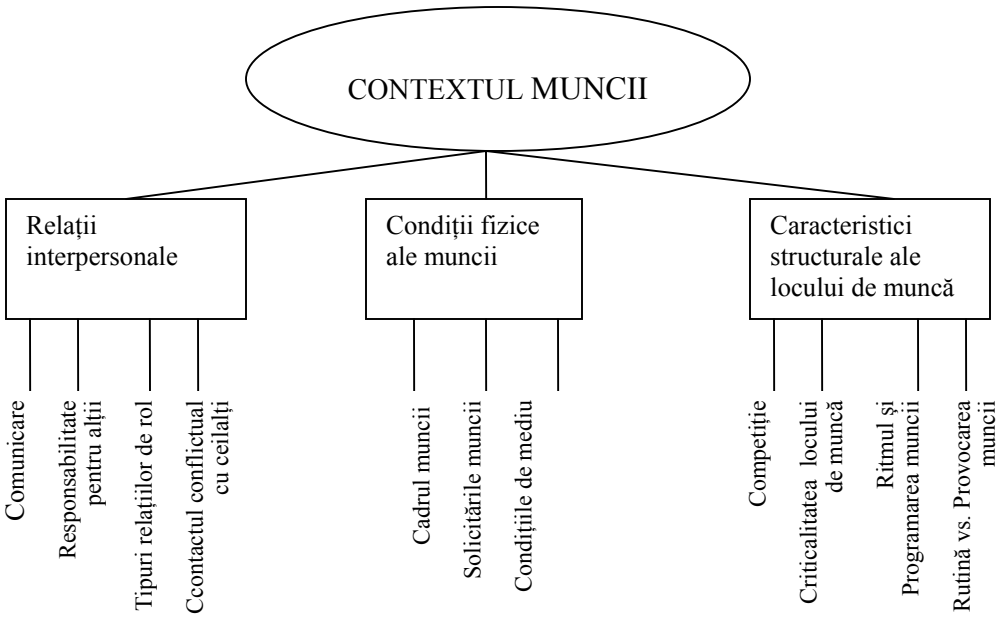


Figura 3.5. O taxonomie a contextului muncii.

Condițiile fizice ale muncii Fişa de post trebuie să facă referire la condițiile fizice de muncă. Astfel se menționează orele de muncă (orarul care poate fi unul fix, flexibil, de 8 ore sau 4 ore etc.), posibilitățile de lucru peste program. Se notează dacă munca este sedentară sau activă, particularitățile mediului fizic al muncii – vibrațiile, accelerațiile, noxele, umiditatea etc. Condițiile fizice de muncă sunt considerate a fi relațiile existente între angajat şi mediul fizic al muncii. Ele sunt definite ca fațetele neînsuflețite ale mediului muncii. Referitor la taxonomia pe care am adoptat-o, mediul fizic al muncii se referă la : (a) Cadrul muncii , (b) Condițiile de mediu care constituie elementele de risc al muncii şi (c) Solicitările muncii care includ poziția corpului, aglomerația de persoane, ca părți ale mediului muncii. Aspecte ale acestor factori sunt măsurate prin frecvența cu care deținătorii unui post de muncă sunt expuşi la diferitele variații specifice unui anume cadru al muncii, la condițiile de muncă şi riscuri, ca şi la posibilitățile de producere a unor incidente şi accidente de muncă incidentele şi accidentele de muncă.

Caracteristicile structurale ale locului de muncă. Multe din metodele de evaluare a caracteristicilor structurale ale muncii sunt realizate cu instrumente cum ar fi Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1980), PAQ etc. Dimensiunile aferente caracteristicilor structurale ale locului de muncă se referă la : Criticalitatea locului de muncă, Rutină vs. O activitate de muncă provocativă, Ritmul şi Programarea muncii, Competiția pe care o presupune munca. Ca şi caracteristici specifice sunt incluse împrejurările frustrante, gradul de automatizare, nivelul de responsabilitate şi latitudinea de a lua decizii. Vizavi de

caracteristicile amintite, deținătorii posturilor de muncă pot relata satisfacție profesională, frustrare, anxietate, intenția de a părăsi locul de muncă, frecvența consultațiilor medicale etc.

O versiune prelucrată a taxonomiei contextului muncii ne este prezentată în Tabelul 3.4 (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999).

Tabelul 3.4.

Componentele contextului muncii

RELAȚII INTERPERSONALE	
Comunicarea	
Formalitatea	Formal vs. Personal
Metoda	Față în față, telefon, e-mail etc.
Obiectivitatea	Informație subiectivă vs. bază de date
Frecvența	Măsura în care se solicită comunicarea interpersonală
Intimitatea/secretul	Măsura în care comunicarea poate fi monitorizată
Tipuri ale relațiilor de rol solicitate	
Rol de supervizare	Asumarea unui rol de instructor, antrenor, leader, manager
Rol de vânzări	Contacte personale solicitând angajarea în acțiuni de persuasiune sau influențare
Rolul de prestări de servicii	Furnizarea de servicii sau asistarea celorlalți în îndeplinirea unui obiectiv
Rol de opozant	Susținerea sau apărarea unui obiectiv în opoziție cu ceilalți
Rol de participare într-o echipă	Contribuție la îndeplinirea obiectivelor de grup, susținere şi cooperare, plasarea intereselor grupului înaintea intereselor personale
Responsabilitatea pentru alții	
Responsabilitate pentru siguranță	Solicitarea angajatului de a nu cauza răni sau injurii celorlalți; responsabilitate pentru stabilirea politicilor şi programelor urmărind protecția celorlalți
Responsabilitate pentru rezultatele muncii	Responsabilitate pentru rezultatele muncii celorlalți, pentru eşecurile şi erorile făcute de ceilalți
Contacte conflictuale cu alții	
Conflicte interpersonale	Prin natura rolului său, angajatul este plasat într-o situație de conflict cu alții (ex. ofițer de

	poliție, coordonarea relațiilor de muncă)
Relații interpersonale încordate	Solicitarea angajatului să se fie în contact cu persoane nepoliticoase (ex. reputația serviciului cu clienții, angajații din serviciile alimentare)
CONDIȚIILE FIZICE DE MUNCA	
Postul de muncă	
Varietatea activităților de muncă	Într-o încăpere, în aer liber, într-un vehicul
Intimitatea cadrului muncii	Măsura în care mediul muncii este intim
Apropierea fizică de alți salariați	Realizarea sarcinilor de muncă având alți oameni în proximitatea fizică
Condițiile de mediu	
Condiții extreme	Temperatură, zgomot, spațiu strâmtorat, poluare.
Expunerea la riscuri profesionale	Radiații, înălțime, echipament periculos
Posibilitatea de accidentare	Posibilitatea de a fi accidentat în timpul desfăşurării muncii în condiții nesigure
Impactul accidentării	Gravitatea, durata, seriozitatea accidentărilor potențiale
Solicitările locului de muncă	
Poziția corpului	Şezând, în mişcare, statică, cățărare.
Îmbrăcămintea specifică muncii	Cerințe să poarte îmbrăcăminte şi echipament special.
CARACTERISTICI STRUCTURALE ALE MUNCII	
Criticabilitatea poziției/postului	
Consecințele erorilor	Seriozitatea rezultatelor datorate erorilor
Impactul deciziilor	Impactul rezultatelor deciziilor
Responsabilitate	Judecarea performanței angajaților în funcție de rezultatele activităților şi/sau de rezultatele erorilor
Latitudinea de a lua decizii	Nivelul de responsabilitate atribuit deținătorului unui post de muncă
Rutină vs. provocarea muncii	
Circumstanțe frustrante	Blocarea îndeplinirii unor scopuri de impedimente incontrolabile de către angajat
Gradul de automatizare	Funcții ale muncii automatizate solicitând input redus din partea angajatului, exceptând monitorizarea
Claritatea sarcinii	Claritatea definirii şi comunicării sarcinilor şi obiectivelor

Precizia solicitată	Precizie manuală şi mentală
Solicitarea atenției la detalii	Atenția la detaliile unui set de proceduri, verificarea completării unor sarcini, corectitudinea şi documentarea activităților sau rezultatelor financiare
Vigilența solicitată	Atenție sau alertă față de evenimente sau circumstanțe care apar rar sau aflate în continuă schimbare
Monotonia	Măsura în care unui operator i se pretinde să presteze aceeaşi activitate fizică sau mentală într-o perioadă scurtă de timp, în general sub o oră.
Muncă structurată vs. nestructurată	Măsura în care activitatea de muncă este una procedurală vs. una în care angajatul are libertatea de a-şi stabili singur obiectivele şi prioritățile de execuție
Nivelul de competiție	Competiția între angajați; conştientizarea presiunii competiției.
Ritm şi planificare	
Frecvența şi stringența termenelor	Măsura în care postul impune frecvent termene-limită stricte
Distrageri şi întreruperi	Angajatul nu se poate aştepta să realizeze o sarcină fără întreruperi; măsura în care angajatul are control asupra întreruperilor
Ritmul de lucru este dictat de maşină	Munca este controlată de viteza realizării proceselor, ca în cazul liniilor de asamblare, lăsând puțin control angajatului

Redactarea componentelor descrise ale fişei de post ar putea arăta în felul următor:

Fişa de post a Managerului de Resurse Umane

Contextul de muncă

Telefon — Cât de des purtați conversații telefonice în cadrul acestui post de muncă?
Controlul mediului intern — Cât de des acest post de muncă solicită activitate în spații închise, în condiții controlate?
Muncă structurată vs. nestructurată — în ce măsură acest post de muncă este structurat pentru deținător, mai degrabă decât să permită angajatului să stabilească sarcinile, prioritățile şi obiectivele?
Contactul cu ceilalți — Cât de mult solicită acest post angajatul să fie în contact cu alte persoane (față în față, telefonic sau în alte modalități)?
Poşta electronică — Cât de des utilizați poşta electronică în acest

post?
Timp petrecut în şedinţe — Cât de des acest post solicită participarea la şedinţe?
Libertate de decizie — Ce oportunităţi de luare de decizii, fără supervizare, oferă postul?
Importanţa de a fi precis şi corect — Cât de important este să fiţi exact şi corect în realizarea muncii?
Discuţii faţă în faţă — Cât de des purtaţi discuţii directe cu indivizi sau echipe în cadrul postului?
Scrisori şi memorii — Cât de des vă solicită postul să redactaţi scrisori şi memorii?

Domeniul postului

Experienţă generală	Pentru aceste ocupaţii este necesar un minim de 2-4 ani de deprinderi, cunoştinţe sau experienţă relaţionate cu munca. De exemplu, un contabil trebuie să absolve patru ani de facultate şi să lucreze câţiva ani în domeniu pentru a fi considerat calificat.
Instruirea pentru post	Angajaţii din aceste ocupaţii de obicei au nevoie de câţiva ani de experienţă relaţionată cu munca, instruire pe post şi/ sau instruire vocaţională.
Exemple pentru domeniul postului	Multe din aceste ocupaţii implică supervizare, coordonare, conducerea sau instruirea celorlalţi. Exemplele includ contabili, manageri de resurse umane, programatori, profesori, chimişti şi detectivi de poliţie.
Educaţie	Unele dintre aceste ocupaţii solicită deţinerea unei diplome de licenţă, altele nu.

(Prelucrare după O*NET)

Pregătirea necesară postului de muncă
Această specificare este o precondiţie pentru angajare. De obicei, cerinţele educaţionale sunt trecute în anunţul de recrutare, adesea fiind o condiţie inclusă în activitatea de preselecţie. Aici pot fi trecute şi cursurile pe care trebuie să le urmeze un angajat înainte de a începe efectiv să muncească sau pe care trebuie să le parcurgă în vederea promovării.

Salariul şi condiţiile de promovare
În fişa de post se trec clar condiţiile de salarizare, recompensare, bonusurile şi alte facilităţi acordate angajaţilor. Este de dorit ca fişa postului să menţioneze salariul minim şi maxim aferent postului respectiv de muncă, salar care poate fi şi negociat. Astfel se pot preveni o serie de conflicte de muncă legate de această problemă. De asemenea, se oferă date privind absenteismul, concediile, pensionările etc. Este important să fie menţionate în detaliu schema de promovare, transfer şi condiţiile de decontare.

Firește, există şi alte puncte care pot figura într-o fişă de post. Totul depinde de obiectivul pe care aceasta trebuie să-l servească.

O schemă posibilă a fişei de post rezultată în urma analizei muncii orientată pe postul de muncă şi în concordanță cu cele relatate anterior, ar fi următoarea :

FIŞA POSTULUI

Denumirea postului de muncă :
Poziția în COR:
Obiectivele specifice ale activității de muncă:

Integrarea în structura organizatorică:
Poziția postului de muncă în cadrul structurii organizației
Postul imediat superior:
Postul imediat inferior:
Subordonări:
Are în subordine:
Este înlocuit de:
Înlocuieşte pe:
Relațiile de muncă:
Ierarhice:
Funcționale:
De reprezentare:

Responsabilități, sarcini, activități şi acțiuni specifice postului de muncă

Competențele postului de muncă:
Cunoştințe în legătură cu domeniul muncii:
Cunoştințe privind modul de execuție al sarcinilor:
Experiența:
Cunoştințe legate de folosirea accesoriilor muncii (aparate, utilaje etc.):

Contextul muncii
Relațiile interpersonale:
Comunicarea:
Tipuri ale relațiilor de rol solicitate:
Responsabilitatea pentru alții:
Contacte conflictuale cu alții:
Condițiile fizice ale muncii:
Postul de muncă:
Condițiile de mediu:

Solicitările postului de muncă:
Caracteristicile structurale ale locului de muncă:
Criticabilitatea poziției/postului:
Rutină vs. Provocarea activității de muncă:
Ritmul muncii şi planificarea:

Pregătirea necesară postului de muncă

Salariul şi condițiile de promovare

3.5. ANALIZA MUNCII ORIENTATĂ PE DEȚINĂTORUL POSTULUI DE MUNCĂ (Job specifications)

Am arătat că analiza muncii are multe aplicații în activitățile de MRU. De pildă, selecția profesională presupune derularea unor activități specifice care pot avea în vedere două activități majore: examinarea psihologică şi examenul de cunoştințe. Deci, întrebările pe care şi le pune cel implicat în selecția de personal sunt:

- Candidatul pentru postul X are calitățile psihologice pe care le solicită postul respectiv de muncă şi care să fie un indicator al viitorului succes profesional? Întrebarea vizează candidații neinițiați în profesie, pe cei lipsiți de experiența necesară ocupării postului de muncă.
- Candidatul pentru postul X are cunoştințele şi deprinderile solicitate de postul pe care doreşte să-l ocupe? În acest caz este vorba de persoane cu experiență, calificate.
- Candidatul pentru postul X este o persoană calificată, dar care este profilul său psihologic? Îi oferă acesta baza pentru a promova, pentru a face față schimbărilor tehnologice şi pentru a rezista în timp la solicitările postului de muncă?

La aceste întrebări trebuie să răspundă cei în sarcina cărora intră analiza muncii şi proiectarea fişelor de post dintr-o organizație. Fiecare post de muncă deține un set de exigențe care îi sunt solicitate deținătorului postului respectiv de muncă. Determinarea lor este destul de dificilă şi se face după anumite reguli de către un psiholog specializat în domeniul psihologiei muncii şi organizaționale.

Modelul analizei muncii din Figura 3.1 situează la nivelul al doilea activitatea propriu-zisă de muncă desfăşurată de operator. Aceasta este un răspuns la obiectivele/sarcinile muncii, condițiile de muncă, incluzând totodată şi particularitățile individuale ale operatorului.

Analiza condițiilor muncii pare un domeniu de investigație relativ mai structurat decât analiza comportamentului sau activității de muncă. Sub raportul informațiilor furnizate, studiul comportamentului de muncă ne oferă o suită de repere obiective, esențiale pentru descifrarea sau analiza muncii. Acest stadiu al analizei se referă direct la psiholog. Sub aspect metodologic, el pune în joc cunoştințe şi metode foarte variate, specifice

psihologiei, nerezumându-se la o simplă aplicare a unor tehnici mai mult sau mai puțin standardizate de către persoane mai mult sau mai puțin avizate.

Karnas (1990) sintetizează trei rațiuni fundamentale care stau la baza acțiunilor de analiză a activității/comportamentului de muncă:

(1) Maniera de a desfăşura o activitate de muncă este mai puțin standardizată decât activitățile concentrate la palierul condițiilor de muncă. În desfăşurarea muncii există o abatere mai mare sau mai mică de la aplicarea unor prescripții. Acțiunile de formare profesională şi selecție au astfel menirea tocmai de a reduce cât mai mult erorile sau abaterile de la ceea ce munca trebuie să fie.
(2) Obiectivul primordial al analizei muncii este cel mai adesea o ameliorare a condiției omului implicat în procesul muncii şi/sau a eficacității sale (se discută despre eficacitatea sistemului om-maşină). Este evident că un astfel de obiectiv nu poate fi atins pe deplin decât dacă activitatea reală este în centrul preocupărilor noastre.
(3) Mai nou, activitatea de muncă, sub influența puternică a psihologiei cognitive, a devenit unul din suporturile empirice importante ale psihologiei ştiințifice.

Tot mai mult psihologii cercetători se consacră de fapt investigațiilor a ceea ce este numită o psihologie fundamentală elaborată şi aplicată situațiilor întâlnite pe teren, respectiv în organizații.

Psihologia diferențială – aplicații organizaționale

Mediul organizațional a fost întotdeauna receptiv la ceea ce în psihologie s-au numit "diferențe individuale", adică asimetriile care stau la baza deosebirilor dintre doi sau mai mulți oameni. Angajatorii sunt interesați de calitățile profesionale dar, în aceeaşi măsură, şi de calitățile/însuşirile psihice ale angajaților lor. În ultimii ani, accentul în angajările de personal s-au reorientat pe trăsăturile de personalitate ale solicitanților, pe calitățile intelectuale şi comportamentele pe care acestea le generează. De fapt, se poate afirma chiar că psihologia personalului şi implicit cea organizațională, s-a născut din recunoaşterea rolului jucat în performanțele profesionale de existența diferențelor individuale şi aplicarea cunoştințelor specifice acestora la problematica destul de complexă a selecției de personal, formării profesionale sau aprecierii performanțelor profesionale. Mulți psihologi şi manageri consideră că diferențele între indivizi pot fi utilizate pentru a înțelege şi prezice comportamentele. Diferențele între oameni pe diferite atribute ca inteligența, personalitatea, cunoştințele sunt importante pentru explicarea unei arii variate de rezultate, incluzând: performanțele academice, manageriale, sportive, realizările profesionale, comunicarea cu ceilalți etc. În 1890 Cattell a dezvoltat conceptul de test mintal ca mod de evaluare a diferențelor individuale, studiul ştiințific al acestora fiind cunoscut sub denumirea de **psihologie diferențială.** Pionierii psihologiei diferențiale au fost în primul rând interesați de aptitudinile mintale ale oamenilor „normali''. În Franța, Alfred Binet a

măsurat aptitudinile mintale ale şcolarilor. Lewis Terman a condus studii similare în California cu varianta tradusă a testului lui Binet. Hugo Musterberg a măsurat aptitudinile şoferilor de autobuz pentru a determina probabilitatea ca aceştia să comită accidente. Când SUA au intrat în primul război mondial în 1917, psihologii industriali ai vremii au convins armata să utilizeze un **test de inteligență** (*Army Apha* şi *Army Beta*) pentru a evalua recruții şi a selecționa pe cei care ar trebui să candideze pentru şcoala de ofițeri. După încheierea primului război mondial, testele de inteligență au fost adaptate pentru a fi utilizate la selecția personalului pentru diferite posturi de muncă. Treptat, măsurarea diferențelor între indivizi pentru a prezice comportamentul lor ulterior („psihometria'') a devenit un model fundamental al psihologiei muncii. Psihologii experimentaliști proiectează de obicei design-uri care arată cum se aseamănă oamenii în răspunsurile pe care le dau la stimuli, şi cum aceste răspunsuri pot fi interpretate pentru a explica comportamentele lor. În contrast, reprezentanții psihologiei diferențiale sunt centrați pe persoană, căutând calități şi caracteristici ale acesteia care să îi ajute să înțeleagă comportamentul persoanei (Hattrup & Jackson, 1996). Mult timp psihologia muncii şi organizațională în special aspectele aplicate ale acesteia, s-a bazat pe studiul diferențelor pentru a face predicții legate de succesul în activitatea de muncă, satisfacția cu munca şi comportamentul contraproductiv. Asocierea dintre psihometrie şi psihologia diferențială a fost de bun augur. Specialiştii în psihologie diferențială au identificat ce trebuia măsurat, şi specialiştii în psihometrie au stabilit cum să se facă măsurătorile.

În activitatea lui James McKeen Cattell (1860-1944) şi a contemporanilor săi, atributul cel mai comun măsurat a fost inteligența. A fost larg răspândită convingerea că aptitudinile cognitive reprezintă cel mai valoros atribut pe care îl posedă un individ. Utilizăm aptitudinile şi deprinderile cognitive pentru a achiziționa cunoştințe, a rezolva probleme, a judeca diferite situații. În consecință, au fost conduse multe studii pentru a arăta că există o asociere între capacitatea intelectuală generală a individului şi succesul ocupațional şi profesional al acestuia. Pionierii teoriilor inteligenței au numit acest atribut „g'', o abreviere de la **aptitudinea mintală generală** (Hull, 1928; Spearman, 1927). Totuşi, în ultimele decenii s-a produs o mutație semnificativă în conceptualizarea diferențelor individuale. În locul simplei examinări şi testări a factorului „g'' în scopul evaluării şi predicției comportamentului angajaților – tendință pe care Sternberg şi Wagner (1993) au numit-o modelul g-ocentric, psihologii şi-au deplasat interesul pe domeniul examinării. Pe lângă aptitudinile cognitive, psihologii care activează în sfera activităților de muncă iau în considerare acum diferențele individuale în aptitudinile fizice, personalitate, interese, cunoştințe şi emoții, elemente specifice în examinarea comportamentului oamenilor în mediul muncii. Această situație se datorează amplificării intervenției psihologiei în contextul

muncii, al sporirii numărului de instrumente de testare valide, altele decât testele de inteligență şi care se referă la personalitate, interese, cunoştințe sau emoții etc. Mai mult, extinderea masivă a intervențiilor diagnostice în ce priveşte multidimensionalitatea performanțelor profesionale a deschis noi perspective metodologice de validare şi utilizare a probelor/testelor psihologice. În plus, înțelegerea multiplelor fațete ale performanței a fost mult îmbunătățită. Murphy (1996) susține că există numeroase particularități sau calități psihice ale oamenilor, alături de o serie de caracteristici situaționale organizaționale, care determină comportamentele acestora în procesul activității de muncă. Figura 3.6 ilustrează relația dintre diferențele individuale şi comportamentele specifice organizaționale (diferențele individuale sunt privite ca variabile independente, iar comportamentele organizaționale ca variabile dependente).

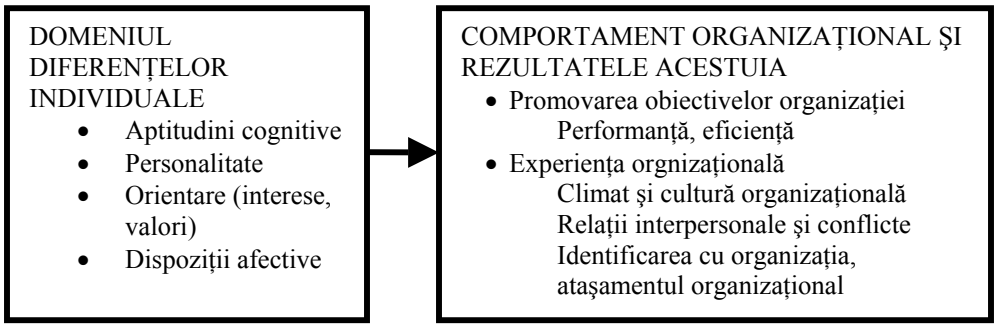


Figura 3.6 Relația dintre particularitățile psihice şi comportamentul organizațional (Murphy, 1996)

Să examinăm o situație de muncă. Ne este familiară activitatea de recondiționare a unei şosele. Aici vom întâlni mai multe persoane organizate în una sau mai multe echipe, în funcție de amploarea reparației. Un grup de muncitori pregătesc terenul pentru turnarea asfaltului, alții împrăştie asfaltul adus cu maşina de-a lungul şoselei, se asistă tasarea asfaltului cu utilajul aferent şi se efectuează corecturile necesare etc., totul sub supervizarea unui personal tehnic calificat, responsabil de activitatea derulată. Pentru a efectua activitățile specificate mai sus, ne dăm uşor seama că persoanele care fac parte din echipa de lucrători trebuie să posede o serie de calități: să fie capabili să depună o forță fizică constantă şi eficientă, să coopereze între ei, să fie interesați de un efort susținut de care depinde şi salariul primit, să respecte normele de tehnica securității muncii, să aibă un comportament echilibrat şi simțul responsabilității etc. Este cât se poate de evident că determinarea nivelului intelectual, a factorului „g", nu este suficientă în angajarea unui astfel de personal.

Guion (1998), dar şi alţi psihologi în aceeaşi măsură, notează că noi putem clasifica diferenţele individuale în:

- **Aptitudini cognitive**
- **Aptitudini fizice**
- **Personalitate**
- **Interese**

Această clasificare am adoptat-o şi noi în lucrarea de faţă pentru motivul simplu că este mult mai operaţională decât alte clasificări similare, apoi şi pentru că ea deschide perspectiva unei integrări într-un consens naţional.

Când se pune problema determinării cerinţelor psihologice ale muncii (Job specifications), acestea se referă, aşa cum am mai menţionat, la cunoştinţe, deprinderi, aptitudini şi alţi indicatori personali sau de personalitate implicaţi mijlocit sau nemijlocit în practicarea unei profesii (KSAO). Aprecierea corectă a distanţelor este o calitate solicitată unui macaragiu, la fel coordonarea ochi-mână sau echilibrul emoţional, cunoştinţele de mecanică etc. În general, exigenţele muncii care ţin de particularităţile individuale ale operatorului nu trebuie privite rigid, ori ca inflexibile; ele servesc numai ca ghid orientativ în proiectarea unor strategii de orientare profesională sau pentru recrutare, selecţie şi repartiţie profesională. Un rol major îl joacă în acest context proiectarea programelor de formare profesională.

Importanţa acordată exigenţelor psihologice depinde însă şi de complexitatea muncii, cu cât aceasta este mai dificilă, cu atât ponderea implicaţiilor psihologice creşte. În general, activităţile de muncă ce se caracterizează printr-un nivel de mecanizare şi automatizare ridicat şi la care consecinţele unor erori umane pot deveni devastatoare, pun un accent deosebit pe problemele asistenţei psihologice sub diversele ei forme. Exemple edificatoare sunt în acest context accidentele celebre de la centralele nucleare *Three Mile Island* şi *Cernobâl.*

Particularităţile individuale ale operatorului uman au un caracter dinamic, sunt cele mai flexibile componente ale procesului muncii. Este motivul pentru care simulatoarele de pregătire profesională joacă un rol major în industria modernă. În aviaţie, piloţii şi personalul navigant de la sol, petrec multe ore pe simulator, la fel şi operatorii centralelor nucleare electrice sau de la alte locuri de muncă cu risc ridicat de accidentare.

În ceea ce priveşte solicitările psihologice ale muncii, este recomandabil să se specifice doar unele standarde minime de selecţie şi performanţă (Cascio, 1991). Nu trebuie uitat faptul că aptitudinile posedă numeroase valenţe formative, că deprinderile de muncă se formează în timp graţie unor programe de instruire adecvate.

Analiza muncii orientată pe deţinătorul postului de muncă (job specifications) se referă la analiza şi consemnarea atributelor sau particularităţilor individuale care trebuie să caracterizeze deţinătorul unui post de muncă. Este vorba de profilul psihologic al postului de muncă sau, mai precis, al exigenţelor psihologice care trebuie să caracterizeze un deţinător al unui anumit post de muncă. Analiza postului de muncă duce la formularea cerinţelor comportamentale faţă de deţinătorul postului de muncă şi a determinării

calităților psihologice fizice şi fiziologice necesare obținerii unor performanțe ridicate pe post. Studiul comportamentului de muncă este unul laborios, la baza sa stând un instrumentar statistic bine fundamentat. Mult timp acest tip de analiză s-a bazat pe "intuiția" psihologului antrenat în analiza muncii, deci, pe repere strict subiective. Această rezolvare a creat foarte multe neajunsuri sau inexactități care s-au repercutat asupra selectării instrumentelor de selecție, a validării lor ori pe orientarea nerealistă în evaluarea personalului, bazată exclusiv pe dimensiuni psihologice.

De-a lungul timpului au fost propuse diferite formule de elaborare a profilului psihologic al postului de muncă. Vechile psihograme sau "job psychograph-ul" lui Viteles (1932), bazate pe evaluarea conținutului unor liste de aptitudini, constituie o etapă de debut, depăşită în momentul de față. În acest context au fost experimentate şi adoptate câteva soluții mai mult sau mai puțin fundamentate ştiințific. Cu mici excepții, elementul subiectiv rămâne totuşi predominant.

În Marea Britanie, se bucură de o mare popularitate schema în şapte puncte propusă de profesorul Alec Roger de la Institutul Național de Psihologie Industrială (Roger's seven point plan) şi care este utilizată în armata britanică din anii 1950. Cele şapte puncte ale schemei şi explicațiile aferente sunt redate în Tabelul 3.5.

Tabelul 3.5

Cele şapte puncte ale sistemului propus de A. Roger (Smith & Robertson, 1993)

1. Calități fizice	Include sănătatea, forța fizică, energie, aspectul fizic extern, exprimarea verbală.
2. Nivelul de realizare individuală	Pregătirea şcolară şi profesională, experiența profesională, cursuri de instruire absolvite, diplome, membru al unor asociații profesionale, membru al unor cluburi şi societăți, succese în competiții, ruta profesională (cariera).
3. Inteligența generală	Capacitatea de identificare a aspectelor cheie legate de rezolvarea unor probleme, stabilirea unor conexiuni între acestea şi utilizarea lor în inferențe predictive logice. Este important să se facă distincție între nivelul inteligenței unui individ şi cât anume din acest nivel este utilizat.
4. Aptitudini speciale	Include diferite forme de raționament matematic, raționament verbal sau spațial, mecanic, mnezic, aptitudini muzicale, artistice, dexteritate manuală.
5. Domenii de interes	Mecanice, ştiințifice, artistice, literare, practice, intelectuale etc., care ar putea influența pozitiv munca.
6. Personalitatea	Integrarea socială, temperamentul echilibrat, stabil, asertivitatea, capacitatea de operare în situații de tensiune (dificile), independența, orientarea pe experimentare etc.
7. Alte circumstanțe de interes.	Condițiile familiale, mobilitatea facilitată de familie, suportul familial, oportunitatea de a efectua ore de muncă suplimentare.

Iată şi un exemplu legat de maniera de redactare a specificațiilor unui post de muncă. Ne vom referi la postul de steward sau însoțitor de bord al unei companii aviatice (adaptare după Cole, 1997) (Tabelul 3.6).

Tabelul 3.6

Un exemplu de redactare a specificațiilor / calităților psihice (Cole, 1997)

Tipul de atribut căutat	Calități esențiale	Calități dorite
Calități fizice	Greutate proporțională cu înălțimea; acuitate vizuală şi auditivă perfectă; înfățişare îngrijită şi curată; vârsta între 21-28 ani	
Nivelul de realizare	Diplomă de absolvire a liceului	Experiență în activitate de îngrijire medicală/servicii tip catering
Inteligența generală	Gândire rapidă, spontaneitate şi spirit de observație	
Aptitudini speciale	Aptitudini de relaționare socială; capabil de comportament politicos, dar ferm, față de pasageri	Vorbire fluentă a limbilor străine cerute
Domenii de interes		Călătoriile, zborul cu avionul, acordarea primului ajutor
Personalitatea	Personalitate deschisă şi prietenoasă, capacitate de păstrare a calmului şi sângelui rece în situații de criză, capacitate de a lucra sub stare de tensiune intensă şi în perioade scurte de timp	Simțul umorului
Circumstanțe familiale	Trebuie să poată respecta un program de lucru neregulat; să presteze o activitate ortostatică timp îndelungat; să locuiască în apropierea aeroportului	Flexibilitate în privința petrecerii timpului liber (în familie)

Împărțirea calităților în *Esențiale* şi *De dorit*, aduce o notă suplimentară care creează posibilitatea utilizării acestui plus de informație în scopul selecției de personal.

Munroe Frazer (1960) a propus o altă schemă de lucru care constă în cinci puncte:

(1) Impactul asupra celorlalți: atributele fizice ale persoanei, stilul vestimentar, maniera de exprimare, manierele şi reacțiile la stimulii externi.
(2) Cunoştințele şi deprinderile dobândite: este vorba de background-ul educațional, experiența şi competența profesională.
(3) Aptitudini: este vorba, de pildă, despre capacitatea individului de a-şi utiliza inteligența într-o varietate mare de situații. Potențialitățile pe care le are individul pentru a-şi dezvolta unele calități care să-i asigure succesul într-o activitate profesională sau de altă natură.

(4) Motivația: este vorba de motivele care dinamizează comportamentul uman spre atingerea unui obiectiv.
(5) Capacitatea de adaptare: se are în vedere complexul de procese afective implicate în relaționarea reactivă față de mediul înconjurător; modalitatea în care un individ reacționează în fața unor factori de presiune.

Nici una din schemele propuse nu se poate afirma că oferă o satisfacție deplină. Uneori soluțiile oferite simplifică exagerat faptul psihologic. Această optică reducționistă a făcut adesea loc adoptării unor soluții simpliste, de bun simț, care adesea au creat iluzii de psiholog unor economişti sau ingineri ai firmelor de consultanță în RU sau angajați din departamentul de resurse umane ai unor companii.

Modelul lui A. Roger şi M. Fraser a adus un plus de rafinament metodologic asigurând un cadru practic de acțiune, oferind în acelaşi timp un acces mai larg la efectuarea analizei muncii şi a comparațiilor dintre candidații pentru un post de muncă. Aceste modele se potrivesc foarte bine tehnicii interviului de selecție, intervievatorul urmărind, după o schemă pe care el o concepe (din nefericire, adesea bazată pe bunul simț, deci fără o bază ştiințifică), sau copiată dintr-un manual, pachetul de întrebări pe care le adresează candidatului pentru un post de muncă.

În ultimul timp, tot din rațiuni practice, s-a impus o variantă sintetică de prezentare a specificațiilor deținătorului unui post de muncă, aceasta incluzând patru componente fundamentale:

(1) Cunoştințe (Knowledge). O colecție de fapte şi informații discrete despre un anumit domeniu, achiziții prin sistemul de educație formal sau instruiri specializate ori acumulate în baza unei experiențe ştiințifice. Sunt cunoştințele pe care deținătorul unui post de muncă trebuie să le posede pentru a se achita de sarcinile pe care le are. De exemplu, un depanator de calculatoare trebuie să posede cunoştințe de electronică, de funcționare a componentelor calculatorului etc.
(2) Deprinderi (Skills). Sunt moduri de acțiune care au devenit prin exercițiu componente automatizate ale activității (Chircev & Radu, 1976). Se referă la ceea ce o persoană trebuie să facă în postul respectiv de muncă. Depanatorul de calculatoare trebuie să ştie să instaleze softul necesar, să ştie să facă conexiunile dintre componentele calculatorului etc.
(3) Aptitudini (Abilities). Însuşiri psihice şi fizice relativ stabile care-i permit unei persoane să efectueze cu succes anumite forme de activitate (Roşca, 1976). Se referă la capacitatea unei persoane de a fi performantă în realizarea unei sarcini de muncă, la potențialitățile de a învăța şi dezvolta unele calități impuse de realizarea unor performanțe şi structurarea unor deprinderi specifice activității respective de muncă. Una sau mai multe deprinderi de muncă solicită participarea, în general, a mai multor aptitudini. De pildă, pentru un depanator de calculatoare, deprinderea de asamblare a unui calculator solicită o bună coordonare ochi-mână, dexteritate manuală şi digitală, capacitate de planificare a secvenței de acțiuni de asamblare etc.

(4) Alte particularităţi individuale (Other personal characteristics). Acestea includ orice particularităţi individuale relevante care nu sunt cuprinse în celelalte trei componente menţionate. Astfel, depanatorul de calculatoare trebuie să dea dovadă de iniţiativă, siguranţă de sine şi independenţă etc.

În literatura de specialitate, cele patru componente care circumscriu domeniul particularităţilor individuale aparţinătoare analizei muncii sunt cunoscute sub acronimul KSAO (pe parcursul acestei lucrări vom păstra şi noi acest acronim). Un exemplu de utilizare a KSAO este următorul (Tabelul 3.7)

Tabelul 3.7

Un exemplu de utilizare a KSAO (Spector, 2000)

KSAO	RESPONSABILITATI
Cunoştinţe legate de procedurile legale de capturare şi reţinere a teroriştilor	Capturarea şi reţinerea teroristului
Deprinderi de utilizare a echipamentului de foc din dotare	Face uz de armele de foc din dotare
Aptitudini de comunicare cu ceilalţi	Comunică cu colegii de echipă în vederea coordonării acţiunilor
Curaj (şi alte calităţi personale care presupun o serie de trăsături de personalitate)	Preia iniţiativa într-o serie de acţiuni care implică risc sau situaţii extreme

Un exemplu

Fişa de post a *Referentului de marketing – sucursală bancă* pe care o găsim în Anexa 2, poate fi completată cu exigenţele psihologice solicitate de postul de muncă respectiv. Respectând procedura KSAO, vom obţine tabelul de mai jos care poate fi utilizat în proiectarea unor cursuri de instruire profesională, cu ocazia interviurilor de selecţie, în construirea sistemului de evaluare profesională etc.

KSAO	**Responsabilităţi**
Cunoştinţe	
• Psihologia consumatorului; • Tehnici publicitare; • Proiectarea cercetărilor sociale; • Metode statistice aplicate în ştiinţele sociale.	• Mediatizează activitatea băncii; • Studiază concurenţa; • Proiectează strategii de atragere a clienţilor; • Proiectează studii de piaţă.
Deprinderi	
• De utilizare a echipamentului; • De comunicare verbală şi în scris;	• Redactează rapoarte; • Utilizează soft-uri de grafică şi statistice;

• De negociere.	• Foloseşte fax-ul şi copiatorul, cât şi alte mijloace audio-vizuale din dotare.
Aptitudini	•
• De comunicare cu persoanele cu care este în contact; • De coordonare a unor activităţi complexe; • De finalizare a sarcinilor în care este implicat; • Organizatorice, legate de iniţierea unor acţiuni de amploare.	• Comunică cu colegii, superiorii şi clienţii în vederea realizării unor acţiuni; • Conduce realizarea unui studiu; • Promovează imaginea băncii în exterior.
Calităţi personale – dimensiuni de personalitate critice	
• Inteligenţă socială; • Nivel de aspiraţie ridicat; • Creativitate şi ingeniozitate în iniţierea unor acţiuni; • Responsabilitate şi autocontrol comportamental; • Flexibilitate în abordarea problemelor; • Capacitate de conducere; • Motivare şi interes profesional în ceea ce întreprinde.	• Organizează acţiuni de promovare a imaginii băncii; • Iniţiază acţiuni publicitare şi de mediere de anvergură; • Coordonează o diversitate mare de direcţii de promovare a imaginii băncii; • Lucrează în echipă la definitivarea studiilor pe care le întreprinde.

Desigur, acest tabel ne oferă doar o imagine generală a cerinţelor faţă de o persoană care ocupă un post de referent marketing dintr-o bancă. Studiindu-l însă, realizăm cu uşurinţă ce cursuri de pregătire profesională necesită un referent de marketing bancar, putem formula un pachet de probleme pentru operarea unui interviu de selecţie etc.

Indiferent de soluţia de prezentare propusă pentru descrierea particularităţilor psihologice ale unui post de muncă, apreciem că acest lucru este cel mai dificil şi necesită operarea cu o metodologie care să ducă la obţinerea unor date cât mai lipsite de distorsiuni subiective. Metodologia dezvoltată în acest scop este variată, de la tehnicile simple intuitive la metodologiile bazate pe un aparataj statistic sofisticat. Acest domeniu de interes poate fi rezolvat numai de un psiholog specializat în psihologia muncii şi organizaţională şi nicidecum de altă persoană nespecializată în această arie de activitate.

În continuare vom oferi câteva repere metodologice de derivare a specificaţiilor activităţilor de muncă în baza demersului KSAO.

Se impun câteva precizări:
Guion (1998) şi la timpul său Mărgineanu (1939), au subliniat câteva atribute importante care trebuie luate în considerare de către psihologii care activează în domeniul muncii şi organizaţional, atunci când fac referire la modelul diferenţelor individuale :

1. Adulţii au o varietate mare de însuşiri psihice (de ex. inteligenţă, personalitate, interese), nivelurile acestora fiind relativ stabile de-a lungul unei perioade rezonabile de timp (câţiva ani).
2. Oamenii diferă cu privire la aceste atribute şi aceste diferenţe sunt asociate cu succesul în muncă.
3. Diferenţele relative dintre oameni în ce priveşte calităţile lor psihice rămân chiar şi după perioade de instruire, acumularea unei experienţe în muncă sau alte intervenţii. Astfel, dacă o persoană A are o calitate mai slab dezvoltată faţă de o persoană B, înaintea parcurgerii unui program de training şi amândouă primesc aceleaşi informaţii şi li se formează aceleaşi deprinderi, persoana A va păstra totuşi după programul de training o diferenţă faţă de persoana B, chiar dacă amândouă ar realiza performanţe superioare faţă de cele existente la debutul trainingului. Posturi diferite solicită atribute diferite.
4. Însuşirile psihice sunt măsurabile.
5. Fiecare profesie presupune o anumită configuraţie aptitudinală.

CUNOŞTINŢELE

Cunoştinţele pot fi definite ca fiind o ,,colecţie de fapte şi informaţii relaţionate cu privire la un domeniu particular. Sunt achiziţionate prin educaţie formală sau programe de instruire speciale, sau acumulate prin experienţă'' (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999). Cunoştinţele sunt asociate nemijlocit cu deprinderile de muncă fiind o condiţie a dezvoltării acestora. Tabelul 3.8 prezintă câteva categorii de cunoştinţe, definiţia şi semnificaţia unui nivel de dezvoltare superior şi inferior.

Tabelul 3.8

Descrieri şi definiţii ale cunoştinţelor (după Peterson şi colab., 1999).

CONSTRUCT	DEFINIŢIE	NIVEL
<u>Afaceri şi management</u>		
Administraţie şi management	Cunoştinţe cu privire la principiile şi procesele implicate în afaceri şi planificarea organizaţională, planificare şi execuţie. Acestea includ planificarea strategică, alocarea resurselor, tehnici de leadership şi metodele de producţie.	*Superior* – conducerea unei companii de 10 milioane $. *Inferior* - completarea unei chitanţe.

Cunoştinţe administrative (funcţionăreşti)	Cunoştinţe despre procedurile administrative, de redactare şi sisteme, cum ar fi sisteme de procesare a cuvintelor, de completare şi gestionare a înregistrărilor, stenograme şi transcrieri, principii de proiectare şi alte proceduri de birou şi tehnologii.	*Superior* – a organiza un sistem de stocare pentru actele unei companii. *Inferior* – a completa litere în ordine alfabetică.
Economie şi contabilitate	Cunoştinţe teoretice şi practice de economie şi contabilitate, pieţe financiare, sistem bancar, şi analiza şi raportarea datelor financiare.	*Superior* – păstrarea evidenţei financiare a unei mari corporaţii. Aprobarea unui împrumut de mai multe milioane de dolari pentru o investiţie. *Inferior* – a răspunde la întrebări legate de chitanţe puse de utilizatori de carduri.
Vânzări şi marketing	Cunoştinţe cu privire la principiile şi metodele implicate în expunerea, promovarea şi vânzarea produselor şi serviciilor. Aceasta include strategii şi tactici de marketing, prezentarea unor produse şi tehnici de vânzare, şi sisteme de control al vânzărilor.	*Superior* – dezvoltarea unui plan de marketing pentru un sistem de telefonie desfăşurat la nivel naţional. *Inferior* – a vinde prăjituri.
Servicii cu clienţii şi personalul	Cunoştinţe despre principii şi procese pentru a furniza servicii clienţilor, incluzând tehnici de evaluare a nevoilor, standarde de calitate a serviciilor, sisteme de furnizare alternative, şi tehnici de evaluare a satisfacţiei clienţilor.	*Superior* – a răspunde solicitărilor de suport ale cetăţenilor după un dezastru natural major. *Inferior* – procesarea obiectelor pierdute de către clienţii unei spălătorii de haine.

Personal şi resurse umane	Cunoştinţe despre politici şi practici implicate în funcţionarea resurselor umane. Acestea includ recrutarea, selecţia, trainingul şi procedurile şi regulile de promovare, pachete de compensare, relaţii de muncă şi strategii de negociere, sisteme de informaţii despre personal.	*Superior* – proiectarea unui nou sistem de selecţie şi promovare a personalului din armată. *Inferior* – a completa un formular medical.
<u>Manufactură şi producţie</u>		
Producţia şi procesarea	Cunoştinţe asupra *input*-urilor şi *output*-urilor, materialelor brute, pierderilor, controlului calităţii, costurilor şi tehnicilor de maximizare a producţiei şi distribuţiei de bunuri.	*Superior* – gestionarea unui proces de producere de alimente. *Inferior* – a introduce înapoi în ambalaj un computer.
Producerea de alimente	Cunoştinţe despre tehnicile şi echipamentele pentru cultivarea plantelor, incluzând metodele de rotaţie a culturilor, creşterea animalelor şi stocare alimentelor.	*Superior* – a conduce o fermă de 100 000 acri. *Inferior* – a ţine o cutie cu răsaduri în bucătărie.
<u>Inginerie şi tehnologie</u>		
Computere şi electronică	Cunoştinţe despre circuite electrice, procesoare, *chip*-uri, hardware şi software, incluzând aplicaţii şi programare.	*Superior* – crearea unui program de calculator pentru identificarea viruşilor. *Inferior* – manevrarea unui aparat video pentru a vedea o înregistrare.
Inginerie şi tehnologie	Cunoştinţe cu privire la echipamente, instrumente şi utilizarea acestora pentru a produce lumină, energie, tehnologie şi alte aplicaţii.	*Superior* – proiectarea unui utilaj de producere a energiei. *Inferior* – instalarea unui lacăt la o uşă.
Proiectare	Cunoştinţe despre tehnicile de proiectare, principii, instrumente şi unelte implicate în producerea şi utilizarea unor planuri	*Superior* – dezvoltarea unui plan detaliat pentru o clădire de birouri. *Inferior* – trasarea unei linii drepte pe o distanţă de

	tehnice precise, schițe şi modele.	câțiva zeci de centimetri.
Construcții	Cunoştințe despre materiale, metode şi instrumente adecvate pentru a construi obiecte, structuri şi clădiri.	*Superior* – construirea unui zgârie-nori . *Inferior* – tăierea unei table în jumătate.
Mecanică	Cunoştințe despre maşini şi unelte, incluzând proiectarea lor, utilizările, beneficiile, reparația şi menținerea.	*Superior* – repararea unui avion. *Inferior* – înlocuirea filtrelor la un furnal
Matematică şi ştiință		
Matematică	Cunoştințe despre numere, operații cu numere, aritmetică, algebră, geometrie, calcul, statistică, şi aplicațiile acestora.	*Superior* – derivarea unei ecuații matematice complexe. *Inferior* – adunarea a două numere.
Fizică	Cunoştințe şi predicții ale principiilor fizice, legi şi aplicații, incluzând dinamica fluidelor, lichidelor şi solidelor, lumină, principii atomice, căldură, teoria electricității, fenomene meteorologice.	*Superior* – proiectarea unui motor cu ardere pe benzină. *Inferior* – a utiliza o rangă pentru a forța încuietoarea unei cutii.
Chimie	Cunoştințe despre compoziția, structura şi proprietățile substanțelor şi proceselor chimice şi transformările care se pot face, utilizarea substanțelor chimice şi a interacțiunilor lor, semne de avertizare, tehnici de producere.	*Superior* – crearea unui nou tip de detergent. *Inferior* – utilizarea unui spray de gândaci.
Biologie	Cunoştințe despre plante şi animale, celule, organisme, entități, incluzând funcțiile lor, interdependențele şi interacțiunile dintre ele şi mediu.	*Superior* – izolarea şi identificarea unui virus microscopic. *Inferior* – hrănirea animalelor domestice.

Psihologie	Cunoştinţe despre comportamentul uman şi performanţa umană, metode de cercetare în psihologie, evaluarea şi tratamentul tulburărilor comportamentale şi afective.	*Superior* – a trata o persoană cu tulburare mintală severă. *Inferior* – a monitoriza câţiva copii în timpul jocului.
Sociologie şi antropologie	Cunoştinţe despre comportamentele şi dinamica grupurilor, tendinţele din societate, influenţe, culturi, istorie, migraţii, etnie şi origini.	*Superior* – dezvoltarea unei noi teorii cu privire la dezvoltarea unei civilizaţii vechi. *Inferior* – identificarea a două culturi într-o poveste ca fiind diferite.
Geografie	Cunoştinţe despre metode de descriere a locaţiei şi a distribuţiei maselor de uscat, apă şi aer, incluzând locaţia lor fizică, relaţii şi caracteristici.	*Superior* – realizarea unei hărţi a lumii care să arate munţii, deşerturile şi râurile. *Inferior* – cunoaşterea capitalei SUA.
<u>Servicii de sănătate</u>		
Medicină şi stomatologie	Cunoştinţe despre informaţiile şi tehnicile necesare pentru diagnosticul şi tratamentul rănilor, bolilor şi malformaţiilor. Aceasta include simptome, tratamente alternative, proprietăţi ale medicamentelor şi interacţiuni între ele, măsuri preventive de îngrijire a sănătăţii.	*Superior* – realizarea unei operaţii pe cord deschis. *Inferior* – realizarea unui mic bandaj.
Terapie şi consiliere	Cunoştinţe despre informaţii şi tehnici necesare pentru reabilitarea fizică şi mintală, oferirea de ghidare în carieră, incluzând tratamente alternative, metode de reabilitare şi utilizarea adecvată a acestora, şi metode de evaluare a efectelor tratamentului.	*Superior* – consilierea unui copil abuzat. *Inferior* – a pune gheaţă pe o gleznă scrântită.

Educaţie şi perfecţionare		
Educaţie şi perfecţionare	Cunoştinţe despre metodele de instruire şi de training, incluzând principiile de proiectare a curriculumului, teorii ale învăţării, tehnici de învăţare individuală şi în grup, proiectarea planurilor individuale de dezvoltare şi principii de proiectare a testelor.	*Superior* – proiectarea unui program de training pentru noii angajaţi. *Inferior* – a arăta cuiva cum să joace popice.
Artă şi ştiinţe umaniste		
Limba maternă	Cunoştinţe despre structura şi conţinutul limbii, incluzând înţelesul şi scrierea cuvintelor, reguli de compunere şi gramatică.	*Superior* – a preda limba maternă la o facultate. *Inferior* – a scrie un bilet de mulţumire.
Limbă străină	Cunoaşterea structurii şi conţinutului unei limbi străine înţelesul şi scrierea cuvintelor, reguli de compunere, gramatică şi pronunţare.	*Superior* – oferirea unei traduceri vorbite a unui discurs politic în timpul ascultării acestuia la o întâlnire internaţională. *Inferior* – a spune „te rog'' şi „mulţumesc'' într-o limbă străină.
Arte frumoase	Cunoaşterea teoriei şi tehnicilor necesare pentru a produce, compune şi a realiza compoziţii de muzică, dans, arte vizuale, dramă şi sculptură.	*Superior* – a compune o simfonie. *Inferior* – a urmări un concert de muzică populară.
Istorie şi arheologie	Cunoştinţe despre evenimentele istorice şi cauzele lor, indicatori şi impactul lor asupra unor civilizaţii şi culturi.	*Superior* – determinarea vârstei unor oase pentru a le plasa în istoria fosilelor. *Inferior* – a participa la un curs de istorie a SUA.
Filozofie şi teologie	Cunoştinţe despre diferite sisteme filozofice şi religioase, incluzând principiile lor de bază, valorile, etica, modalităţile de a gândi, obiceiurile, practicile şi impactul lor asupra culturii umane.	*Superior* – compararea teoriilor marilor filozofi. *Inferior* – a urmări un program TV asupra valorilor familiei.

Legislație și siguranță publică		
Siguranță publică și securitate	Cunoștințe despre armament, siguranța publică, operațiuni de securitate, reguli, reglementări, precauții, prevenție și protecția persoanelor, datelor și proprietăților.	*Superior* – a comanda o operațiune militară. *Inferior* – a utiliza o centură de siguranță.
Legislație, guvern și jurisprudență	Cunoștințe despre legi, coduri de legi, proceduri ale curții, precedente, reglementări ale guvernului, ordine executive și procese politice democratice.	*Superior* – a fi judecător la curtea federală. *Inferior* – a vota.
Comunicare		
Telecomunicații	Cunoștințe despre transmisia, difuzarea radio, controlul și operarea cu sistemele de telecomunicații.	*Superior* – dezvoltarea unei noi rețele de telecomunicații răspândită la nivel mondial. *Inferior* – a da un telefon.
Comunicații și media	Cunoștințe despre producția media, comunicații și diseminarea tehnicilor și metodelor, incluzând moduri alternative de a informa și de a oferi divertisment prin media scrisă, orală și vizuală.	*Superior* – realizarea unei campanii combinate prin intermediul televiziunii, radioului și presei scrise pentru a informa publicul cu privire la foametea în lume. *Inferior* – a scrie un bilet de mulțumire.
Transporturi		
Transporturi	Cunoștințe cu privire la principiile și metodele pentru a transporta oamenii și bunurile pe calea aerului, apei sau pe cale terestră, incluzând costurile lor relative, avantajele și limitele.	*Superior* – controlarea traficului aerian la un mare aeroport. *Inferior* – a lua un tren până la locul de muncă.

Tabelul 3.8 oferă psihologului sau specialistului în resurse umane un ghid practic de redactare a cunoștințelor necesare în diferite domenii de activitate. Totodată cuantificarea necesarului de cunoștințe este, la rândul său, un aspect important. Utilizarea unei scale de evaluare pe un interval, de pildă, de la 1 la 5, poate să ofere o imagine suficient de clară celui implicat în determinarea nivelului cunoștințelor solicitate de practicarea unei anumite profesii.

Sternberg şi colaboratorii săi (Sternberg & Wagner, 1986; Sternberg, Wagner, & Okagaki, 1993) discută despre aşa-zisele cunoştinţele tacite în contrast cu cele academice sau formale. Cunoştinţele tacite sunt cele ,, orientate spre acţiune, achiziţionate fără un ajutor direct din partea celorlalţi şi care permit unei persoane să-şi îndeplinească obiectivele propuse''. Acest tip de cunoştinţe este descris ca *,,know how",* mai degrabă decât *,,know that"*. Un mod mai formal de a face distincţie între cele două tipuri de cunoştinţe amintite, este în cunoştinţe procedurale *(know how)* în contrast cu cunoştinţele declarative *(know that)*. Reţinem deci că întotdeauna cunoştinţele tacite sunt orientate spere scop şi utile, iar cele academice pot să nu fie.

Deprinderile

Deprinderile sunt definite ca moduri de acţiune care au devenit prin exerciţiu componente automatizate ale activităţii (Chircev & Radu, 1976). Prelucrarea computerizată a unui text, pasarea mingii de fotbal unui coechipier, sau susţinerea unei expuneri în public, sunt exemple de deprinderi. Acestea sunt rezultatul unor multe ore de exersare. Dar este la fel de adevărat că ele nu se pot dezvolta fără ca cel în cauză să nu posede anumite aptitudini (de ex. coordonarea ochi – mână, memoria sau percepţia spaţială etc.), însuşiri de personalitate şi cunoştinţe (înţelegerea unor elemente ce controlează funcţionarea pieselor unui echipament). Deprinderile sunt un rezultat al contactului cu practica. Putem dihotomiza deprinderile în tehnice (în general cele care se relaţionează cu munca) şi nontehnice (deprinderile de negociere, de comunicare sau deprinderile de soluţionare a conflictelor etc.).

În acest context se poate însă discuta şi despre rolul jucat de ceea ce este numită experienţă. Conceptul de cunoştinţe tacite conduce direct la considerarea experienţei ca un aspect al diferenţelor individuale. Deşi experienţa nu trebuie să conducă neapărat la cunoştinţe tacite, cunoştinţele tacite depind de experienţă. La fel cum oamenii diferă în ceea ce priveşte cunoştinţele pe care le deţin, ei diferă şi în ceea ce priveşte experienţa. Obişnuit, experienţa se referă la realizarea unei sarcini de muncă, prestaţia pe un anumit post etc. Experienţa este adesea confundată cu vechimea, dar a face acelaşi lucru de 100 de ori (vechime) nu este acelaşi lucru cu a face 100 de lucruri în acelaşi timp (experienţă). Este un fapt cunoscut însă că experienţa pe un post de muncă este importantă, dar numai până la un punct, după care valoarea sa scade Prin repetiţie, ceea ce este „învăţat" îşi pierde din valoare, afectând performanţa (Jacobs, Hofmann & Kriska, 1990). Să ne reamintim exemplul dat referitor la incidentul de la centrala atomo-electrică de la Three Mile Island. Precis maistrul respectiv a cunoscut procedurile de acţionare în cazul unei defecţiuni, s-a confruntat frecvent cu situaţii similare. Ei bine, tocmai experienţa a fost aceea care i-a jucat o festă.

Aptitudinile

Aptitudinile sunt definite ca fiind „însuşirile psihice şi fizice relativ stabile care-i permit omului să efectueze cu succes anumite forme de activitate" (Roşca, 1976, p.470). În jurul anilor '50, Edwin Fleishman a declanşat un program amplu de cercetare destinat determinării celor mai comune aptitudini mintale şi fizice asociate cu performanţa umană, incluzând aici şi performanţa în muncă. Astfel a fost construită o taxonomie comprehensivă de 52 aptitudini fundamentale (Fleishman & Reilly, 1992). Acestea au

fost divizate în trei categorii de: aptitudini cognitive, fizice şi perceptual - motrice. Ulterior Fleishman a proiectat şi o metodologie de determinare a aptitudinilor respective în scopul oferirii unui instrument practic psihologilor care activează în domeniul organizațional. În ultimul timp, Fleishman şi-a extins activitatea şi spre diagnoza unor particularități ale personalității importante pentru succesul în activități organizaționale.

Lista de aptitudini elaborată de Fleishman poate fi utilizată pentru numeroase scopuri. Ea constituie un mod eficient de a analiza cele mai importante particularități individuale în ocupații variate (Landy, 1989). Odată cunoscute aptitudinile care ar asigura performanțe ridicate într-un post de muncă, există posibilitatea identificării acestora şi utilizarea în scopuri de selecție profesională, formare sau evaluare a personalului etc. Tabelul 3.9 ne prezintă taxonomia aptitudinilor elaborată de către Fleishman.

Tabelul 3. 9

Taxonomia aptitudinilor elaborată de Fleishman (Fleishman, 1999)

CONSTRUCT	DEFINIȚII OPERAȚIONALE	NIVEL EXEMPLE
Aptitudini verbale 1. Înțelegerea verbală	**Aptitudini cognitive** Capacitatea de a înțelege informații şi idei prezentate oral sau scris.	*Superior* – Înțelegerea unui text de fizică avansată. *Inferior* – Înțelegerea unei reclame la televizor.
2. Înțelegerea informațiilor scrise	Aptitudinea de a citi şi de a înțelege informații şi idei prezentate în scris.	*Superior* – înțelegerea unei cărți cu instrucțiuni asupra reparării unui sistem de ghidare a proiectilelor. *Inferior* – înțelegerea semnalelor de avertizare de pe şosea.
3. Exprimarea orală	Aptitudinea de a comunica verbal informații şi idei astfel încât să se facă înțeles de ceilalți.	*Superior* – explicarea principiilor avansate de genetică studenților de anul I. *Inferior* – anularea livrării ziarului prin telefon.
4. Exprimarea scrisă	Aptitudinea de a comunica în scris informații şi idei astfel încât să se facă înțeles de ceilalți.	*Superior* – scrierea unei cărți de economie avansată. *Inferior* – a scrie cuiva un bilet pentru a-i reaminti să scoată ceva de la congelator.
Elaborarea ideilor şi abilitățile de raționament 5. Fluența ideilor	Aptitudinea de a veni cu un număr de idei despre o temă dată. Se referă la un număr de idei produse şi nu la calitatea, corectitudinea sau creativitatea ideilor.	*Superior* – numirea tuturor strategiilor posibile pentru o anumită intervenție militară. *Inferior* – numirea a patru utilizări diferite pentru o şurubelniță.
6. Originalitatea	Aptitudinea de a veni cu idei neobişnuite sau inteligente cu privire la o temă sau situație dată, sau de a dezvolta modalități creative de a rezolva o problemă.	*Superior* – inventarea unui nou tip de fibre sintetice. *Inferior* – utilizarea unei cartele pentru a deschide o uşă încuiată.

7. Sensibilitatea la probleme	Aptitudinea de a spune când ceva este greşit sau este probabil să meargă prost. Aceasta nu implică rezolvarea de probleme ci doar recunoaştere că există o problemă.	*Superior* – recunoaşterea unei boli într-un stadiu timpuriu, când există câteva simptome. *Inferior* – recunoaşterea că o lampă care nu este în priză, nu funcționează.
8. Raționamentul deductiv	Capacitatea de a aplica reguli generale la cazuri specifice pentru a ajunge la răspunsuri logice, implică luarea deciziei dacă un anumit răspuns are sens.	*Superior* – proiectarea unui aparat de zbor utilizând principiile aerodinamicii. *Inferior* – cunoaşterea faptului că datorită legilor gravitației o mașină oprită poate să înceapă să coboare dealul.
9. Raționamentul inductiv	Aptitudinea de a combina informații separate sau răspunsuri specifice la probleme, pentru a forma reguli generale sau concluzii. Include oferirea unei explicații logice a motivului pentru care o serie de evenimente aparent nerelaționate apar împreună.	*Superior* – diagnosticarea unei boli utilizând rezultatele mai multor teste de laborator. *Inferior* – alegerea îmbrăcămintei purtate pe baza prognozei vremii.
10. Ordonarea informației	Capacitatea de a urma corect o regulă dată sau un set de reguli pentru a aranja lucruri sau acțiuni într-o anumită ordine. Lucrurile sau acțiunile pot include numere, litere, cuvinte, imagini, proceduri, propoziții şi operații matematice sau logice.	*Superior* – asamblarea unei focoase nucleare. *Inferior* – ordonarea numerică a unor obiecte.
11. flexibilitatea clasificării	Aptitudinea de a produce mai multe reguli, astfel încât fiecare regulă arată cum este grupat (sau combinat) un set de obiecte într-o manieră diferită.	*Superior* – clasificarea fibrelor sintetice în termeni de tărie, cost, flexibilitate, puncte slabe, etc. *Inferior* – sortarea cuielor dintr-o cutie, pe baza lungimii.
Aptitudini cantitative		
12. Raționamentul matematic	Aptitudinea de a înțelege şi organiza o problemă şi apoi de a selecta o metodă matematică sau o formulă pentru a rezolva probleme.	*Superior* – determinarea metodelor matematice cerute pentru a simula o aterizare pe lună. *Inferior* – determinarea prețului a zece portocale atunci când prețul a două portocale este de 2 lei.
13. Raționamentul numeric	Capacitatea de a aduna, scădea, multiplica sau împărți rapid şi corect.	*Superior* – calcularea manuală a direcției de zbor a unui avion, luând în considerare: viteza, vântul şi altitudinea. *Inferior* – a aduna 2 cu 7.

Memoria 14. Memorizarea	Aptitudinea de a-ți reaminti informații ca numere, cuvinte, desene şi proceduri.	*Superior* – recitarea discursului ținut de Lincoln la Geetysburg, după studierea acestuia timp de 15 minute. *Inferior* – ați aminti numărul autobuzului pe care îl foloseşti, pentru a fi sigur că mergi în direcția bună.
Aptitudini perceptive 15. Viteza de cuprindere	Aptitudinea de a descoperi înțelesul unor informații care par să nu aibă sens sau organizare. Presupune combinarea rapidă şi organizarea diferitelor informații într-o unitate cu sens.	*Superior* – interpretarea informaților oferite de un satelit pentru înregistrarea vremii, pentru a decide dacă vor avea loc schimbări ale temperaturii. *Inferior* – recunoaşterea unui cântec după ascultarea primelor note.
16. Flexibilitatea cuprinderii	Aptitudinea de a identifica sau detecta o structură cunoscută (o figură, un obiect, un cuvânt sau un sunet) care este ascunsă într-un material distractor.	*Superior* – identificarea tancurilor camuflate, în timpul zborului. *Inferior* –interceptarea unui post de radio.
17. Viteza perceptivă	Aptitudinea de a compara rapid şi acurat litere, numere, obiecte, desene sau structuri. Obiectele care urmează să fie comparate pot fi prezentate în acelaşi timp sau unul după altul. Această abilitate include de asemenea compararea unui obiect prezent cu un obiect amintit.	*Superior* – inspectarea componentelor electrice pentru detectarea defectelor ce apar la o linie de asamblare. *Inferior* – sortarea corespondenței după codul poştal, fără presiune de timp.
Aptitudinea spațială 18. Organizarea spațială	Aptitudinea de a te descurca într-un spațiu nou şi de a identifica obiectele pe care le poți utiliza ca repere.	*Superior* – navigarea în ocean folosind ca repere doar pozițiile soarelui şi stelelor *Inferior* – folosirea unui plan al etajului pentru a localiza un magazin într-un centru comercial.
19. Vizualizare	Aptitudinea de imagina cum va arăta un obiect după ce îi va fi schimbată poziția sau sunt rearanjate şi mutate părți ale sale.	*Superior* – anticiparea mişcărilor adversarilor şi a propriilor mişcări viitoare într-un joc de şah. *Inferior* – a vizualiza cum trebuie pusă hârtia în maşina de scris, astfel încât antetul să apară în partea superioară a paginii.

Atenția 20. Atenția selectivă	Aptitudinea de se concentra şi de a nu fi distras în timpul realizării unei sarcini de-a lungul unei perioade de timp.	*Superior* – studierea unui manual tehnic într-o încăpere zgomotoasă. *Inferior* – a răspunde la un telefon de afaceri, în timp ce colegii vorbesc în apropiere.
21. Dozarea timpului	Aptitudinea de a trece de la o activitate la alta sau de a utiliza două sau mai multe surse de informații în acelaşi timp, (ca vorbire, sunet, atingere sau alte surse).	*Superior* – monitorizarea transmisiei radar sau radio pentru a controla traficul aerian în timpul perioadelor de trafic intens. *Inferior* – a asculta muzică în timpul completării unor formulare.
Aptitudini de manipulare fină 22. Fermitatea braț-mână	Aptitudinea de a păstra mâna şi brațul ferm în timpul realizării unei mişcări a brațului sau în timp ce brațul şi mâna sunt menținute într-o poziție.	*Superior* – şlefuirea diamantelor *Inferior* – aprinderea unei lumânări.
23. Dexteritatea manuală	Aptitudinea de a realiza rapid mişcări coordonate ale unei mâini, ale mâinii împreună cu brațul sau a ambelor mâini pentru a apuca, manipula sau a asambla obiecte.	*Superior* - realizarea de operații pe cord deschis utilizând instrumente chirurgicale. *Inferior* – înşurubarea unui bec într-o lampă.
24. Dexteritatea degetelor	Aptitudinea de a realiza mişcări precis coordonate ale degetelor unei mâini sau a ambelor pentru a apuca, manipula sau a asambla obiecte foarte mici.	*Superior* – asamblarea componentelor unui ceas de mână. *Inferior* – introducerea monedelor în aparatele de taxare din parcări.
Aptitudini de control al mişcărilor 25. Precizia controlului	Aptitudinea de a face rapid şi în mod repetat mişcări şi/sau ajustări precise pentru controlul poziției exacte a unui aparat sau vehicul.	*Superior* – frezarea unui dinte. *Inferior* – adaptarea luminii unei camere de la întrerupător.
26. Coordonarea mai multor membre	Aptitudinea de a coordona mişcările a două sau mai multe membre împreună (de ex., două brațe, două picioare, sau un braț şi un picior) stând jos sau în picioare. Aceasta nu implică realizarea activităților în timp ce corpul este în mişcare.	*Superior* – a bate tobele într-o formație de jazz. *Inferior* – a vâsli.

27. Orientarea răspunsului	Capacitatea de a alege rapid şi corect între două sau mai multe mişcări ca răspuns la două sau mai multe semnale diferite (lumini, sunete, imagini, etc.). Include viteza cu care este iniţiat răspunsul corect cu mâna, piciorul, sau alte părţi ale corpului.	*Superior* – într-o navă spaţială care şi-a pierdut controlul – a reacţiona rapid la fiecare disfuncţie cu mişcări de control corecte. *Inferior* – când sună în acelaşi timp soneria de la uşă şi telefonul, a alege rapid la care să răspunzi mai întâi.
28. Controlul vitezei	Aptitudinea de a temporiza ajustarea unei mişcări sau unui echipament de control în anticiparea schimbărilor în viteză şi /sau direcţia unui obiect sau scene în mişcare continuă.	*Superior* – realizarea controalelor aeriene *Inferior* – a merge cu bicicleta, pe lângă o persoană care face jogging.
Timpul de reacţie şi viteza		
29. Timpul de reacţie	Aptitudinea de a răspunde rapid (cu mâna, degetul sau piciorul) la un stimul (sunet, lumină, imagine, etc.) la apariţia acestuia.	*Superior* – a frâna când un pieton traversează în faţa maşinii. *Inferior* – a încerca să reduci viteza maşinii când apare culoarea galbenă la semafor.
30. Rapiditatea mişcării degetelor şi încheieturilor	Aptitudinea de a mişca rapid, simplu şi repetat degetele, mâinile şi încheieturile.	*Superior* – a dactilografia un document cu viteza de 90 de cuvinte pe minut. *Inferior* – folosirea unei ascuţitori manuale pentru creioane.
31. Rapiditatea mişcărilor membrelor	Aptitudinea de a mişca rapid braţele sau picioarele.	*Superior* – a da lovituri în timpul unui meci de box. *Inferior* – a tăia o bucată subţire de lemn.
Aptitudini fizice		
Aptitudini de forţa fizică		
32. Forţa statică	Aptitudinea de a-şi exercita forţa muşchilor la maximum pentru a ridica, împinge, trage sau căra obiecte.	*Superior* – a încărca saci cu ciment în camion. *Inferior* – a împinge un cărucior gol de cumpărături.
33. Forţa de propulsie	Aptitudinea de a folosi contracţii musculare rapide şi puternice pentru a te propulsa (la o săritură sau la luarea startului în alergare) sau pentru a arunca un obiect.	*Superior* – a da o gaură într-un perete într-un loc indicat. *Inferior* – a bate un cui cu ciocanul.
34. Forţa dinamică	Aptitudinea de a exercita forţa musculară, în mod repetat sau continuu. Aceasta implică rezistenţă la oboseala musculară.	*Superior* – realizarea unui exerciţiu de gimnastică utilizând inele. *Inferior* – utilizarea unor foarfeci de grădinărit pentru a tăia crengile unui tufiş.
35. Forţa corpului	Aptitudinea de a utiliza muşchi abdominali şi muşchii spatelui pentru a susţine repetat sau continuu corpul fără a obosi.	*Superior* – a realiza o sută de geno-flexiuni. *Inferior* – a te aşeza pe un scaun şi a te ridica.

Rezistența		
36. Rezistența la oboseală	Aptitudinea de a face efort fizic pe perioade lungi de timp fără a ți se tăia respirația.	*Superior* – a alerga într-o cursă de 5 km. *Inferior* – a merge jumătate de km pentru a duce o scrisoare.
Flexibilitatea, echilibrul şi coordonarea		
37. Nivelul de flexibilitate	Aptitudinea de a te întinde, răsuci, întoarce, cu mâna sau cu întreg corpul, pentru a apuca obiecte.	*Superior* – a munci sub tabloul de bord al maşinii pentru a face reparații. *Inferior* – a te întinde după microfon într-o maşină de patrulă a poliției.
38. Flexibilitatea dinamică	Aptitudinea de a răsuci, întoarce, întinde în mod rapid şi repetat corpul şi/sau picioarele.	*Superior* – manevrarea unui caiac prin mişcări rapide. *Inferior* – a culege din pom un coş cu mere.
39. Coordonarea generală a mişcărilor corpului	Aptitudinea de a coordona mişcările brațelor, picioarelor şi torsului.	*Superior* – a realiza figuri de balet. *Inferior* – a te urca şi a coborî dintr-un camion.
40. Echilibrul corpului	Aptitudinea de a păstra sau de a redobândi echilibrul corpului stând într-o poziție instabilă.	*Superior* – a merge pe bârne într-o construcție înaltă. *Inferior* – a sta pe o scară.
Aptitudini senzoriale		
Aptitudini vizuale		
41. Vederea de aproape	Aptitudinea de a vedea detaliile obiectelor apropiate de observator.	*Superior* – detectarea defectelor minore la un diamant. *Inferior* – citirea semnalelor oferite de un aparat.
42. Vederea la distanță	Aptitudinea de a vedea detalii de la distanță.	*Superior* – detectarea diferențelor navelor maritime aflate la orizont. *Inferior* – citirea unui panou de pe şosea.
43. Discriminarea culorilor	Aptitudinea de a detecta diferențe între culori incluzând luminozitatea şi umbrele.	*Superior* – a picta un portret în culori *Inferior* – a separa rufele date la spălat în funcție de culori.
44. Vederea nocturnă	Aptitudinea de a vedea în condiții de luminozitate scăzută.	*Superior* – a găsi drumul printr-o pădure într-o noapte fără lună. *Inferior* – a citi indicatoarele de circulație la apusul soarelui.
45. Vederea periferică	Aptitudinea de a vedea obiecte sau mişcarea obiectelor situate în altă direcție față de cea pe care este focalizată privirea.	*Superior* – a distinge în timpul pilotării unui avion de luptă între avioanele aliaților şi avioanele inamicilor. *Inferior* – a ține pasul într-un marş militar.

46. Adâncimea percepției	Aptitudinea de a distinge între câteva obiecte care dintre ele sunt mai apropiate sau mai îndepărtate de observator sau de a estima distanța între obiect şi observator.	*Superior* – a trimite o pasă lungă unui coechipier, fiind înconjurat de oponenți. *Inferior* – a intra cu maşina în trafic pe o stradă aglomerată.
47. Sensibilitatea la lumină	Capacitate de a vedea obiectele în condiții de luminozitate puternică.	*Superior* – a schia într-o zi însorită. *Inferior* – a conduce maşina pe un drum cunoscut într-o zi noroasă.
Aptitudinea auditivă şi de vorbire		
48. Sensibilitatea auditivă	Capacitatea de a detecta sau a spune diferența între sunete care variază pe o gamă largă a intensității.	*Superior* – Aptitudinea de a sincroniza instrumentele într-o orchestră. *Inferior* – a sesiza când alarma ceasului porneşte.
49. Atenția auditivă	Aptitudinea de a se focaliza pe o singură sursă informațională auditivă în prezența altor stimuli distractori.	*Superior* – a asculta instrucțiunile date de un coleg într-un mediu de muncă zgomotos. *Inferior* – a asculta o prelegere în timp ce persoanele din apropiere vorbesc în şoaptă
50. Localizarea sunetelor	Aptitudinea de a detecta sursa unui sunet.	*Superior* – a determina direcția unei ambulanțe după sunetul sirenei sale. *Inferior* – a asculta o înregistrare şi a determina şi a identifica vorbitorii.
51. Recunoaşterea vorbirii	Aptitudinea de a identifica şi înțelege vorbirea unei alte persoane.	*Superior* – a înțelege ce spune o persoană cu accent străin. *Inferior* – a recunoaşte vocea unui coleg.
52. Claritatea vorbirii	Aptitudinea de a vorbi clar astfel încât alte persoane să poată înțelege mesajul transmis.	*Superior* – a ține o prelegere pentru un public numeros. *Inferior* – a numi numerele la loto.

Se impun câteva precizări privitor la modalitățile de operaționalizare a categoriilor taxonomiei propusă de Fleishman, aceasta cu atât mai mult cu cât adesea acestea sunt înțelese şi utilizate într-o manieră eronată de către psihologi, respectiv specialiştii în resurse umane.

Aptitudinile cognitive. În mod obişnuit, când se discută despre aptitudinile cognitive, psihologii preferă referirea la ceea ce a fost numită „inteligență" sau factorul „g". Acest termen a intrat, poate cu prea multă uşurință şi adesea cu conotații eronate şi în limbajul de zi cu zi sau, mai specific al specialiştilor în resurse umane şi al managerilor. Auzim frecvent diferiți manageri care îşi doresc un personal care să posede un IQ de peste 130, angajați cu aptitudini cognitive deosebite sau cu aptitudini mintale excepționale. Acesta este motivul pentru care ne propunem să facem unele clarificări. În primul rând, este bine să precizăm că IQ sau CI este termenul istoric prin care se determina un coeficient de inteligență al unei persoane şi care se referă la modul în care erau calculate scorurile la primele teste de inteligență. Termenul nu mai are în prezent un înțeles ştiințific, deşi el

este des utilizat la nivel de simț comun. Aptitudinile mintale şi aptitudinile cognitive sunt termeni curenți, pe care oamenii de știință îi folosesc des interşanjabil. Ele se referă la aptitudini specifice ca memoria reprezentările spațiale sau diferite modalități de a face raționamente etc. Inteligența, pe de altă parte, face cel mai frecvent referire la capacitatea intelectuală generală a unei persoane şi, într-un limbaj accesibil, este definită ca aptitudinea de a învăța şi a te adapta la un mediu. Arvey şi colab. (1995) definesc inteligența specifică mediului organizațional ca fiind „o capacitate mintală foarte generală, care, printre alte lucruri, implică aptitudinea de a raționa, planifica, rezolva probleme, a gândi abstract, a înțelege idei complexe, a învăța rapid şi a învăța din experiență''. Deci, testarea factorului „g" înseamnă, în ultimă instanță, măsurarea aptitudinii de a raționa, de a achiziționa cunoştințe şi aptitudinea de a rezolva probleme. De fapt, acest lucru îl vom întâlni frecvent în testele care pretind că măsoară inteligența.

Totuşi, cât de importantă este determinarea gradului de dezvoltare a nivelului general al aptitudinii mintale în performanța profesională aferentă unui anumit post de muncă? Studiile de metaanaliză asupra relației dintre ,,g'' şi performanța în muncă au demonstrat că odată cu creşterea complexității postului de muncă, creşte şi valoarea predictivă (validitatea) testelor de inteligență generală. În termeni practici, aceasta înseamnă că dacă solicitările de procesare a informației pentru un post sunt mari, o persoană cu o aptitudine mintală generală scăzută are şanse scăzute de succes comparativ cu o persoană cu o aptitudine mintală generală ridicată. Desigur, aceasta nu este o condiție a faptului că o aptitudine mintală generală ridicată garantează succesul în acel post. În contextul în care postul de muncă solicită aptitudini sociale, de comunicare, sau anumite trăsături de personalitate, chiar şi o persoană cu o aptitudine mintală generală ridicată poate eşua (Landy & Conte, 2004). Un aspect important trebuie însă subliniat: se pare că în timp oamenii devin tot mai inteligenți, noile generații par să fie mai inteligente decât părinții lor. Acest fenomen a fost numit ,,efectul Flynn'' după un cercetător care a studiat această problemă: concret, s-a evidențiat o creştere de 15 puncte în media testelor de inteligență de la o generație la alta. creşterea este substanțială, luând în considerare faptul că inteligența medie la majoritatea testelor are valoarea de 100 cu o abatere standard de 15.

În timp au fost dezvoltate mai multe modele ale aptitudinilor cognitive. Vernon (1955) a realizat un prim model care s-a impus şi care a devenit un punct de start pentru numeroase alte modele. Mai recent, Carroll (1993) a propus structurarea inteligenței pe trei nivele (Figura 3.7). La primul nivel este situat „g", urmat de şapte aptitudini specifice (inteligența fluidă, inteligența cristalizată, memoria, percepția vizuală, percepția auditivă, reamintirea informațiilor şi rapiditatea cognitivă) (Murphy, 1996). Cel mai jos şi mai specific nivel include aptitudinile conectate cu cele şapte aptitudini de nivel mediu. De exemplu, ordonarea informațiilor, una dintre aptitudinile propuse de Fleishman, va fi conectată cu inteligența fluidă, iar relațiile spațiale vor fi asociate cu percepția vizuală.

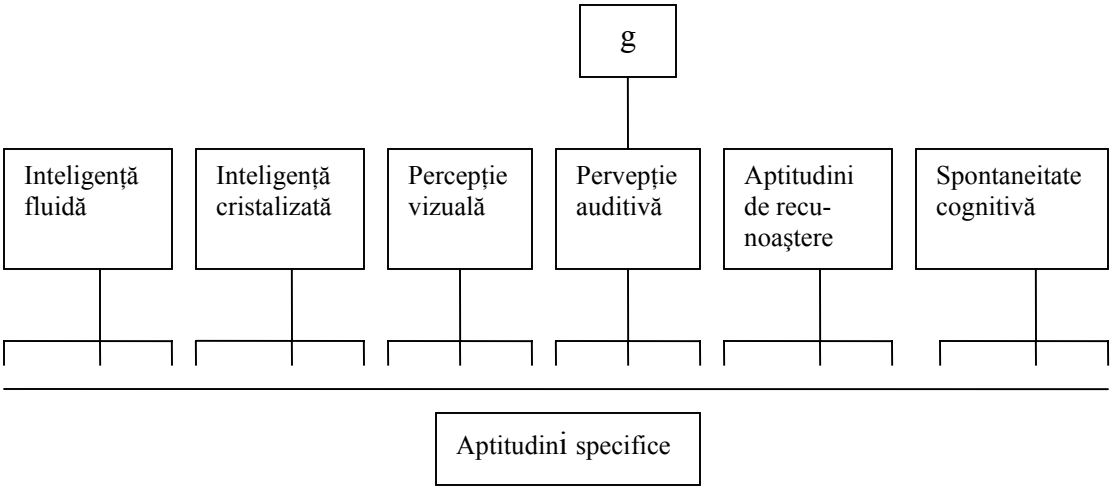


Figura 3.7 Modelul ierarhic al lui Carroll (1993)

3.5.1 Aptitudinile fizice, senzoriale şi psihomotorii

Aptitudini fizice

Taxonomia aptitudinilor elaborată de Fleishman include şi o secțiune complexă şi detaliată a aptitudinilor fizice specific umane. De fapt, în acest domeniu au fost proiectate o serie de teste şi aparate care îşi păstrează actualitatea şi azi (Roşca, 1947; Roşca & Zörgő, 1972). Există numeroase posturi de muncă specifice prin anumite aptitudini fizice pe care le solicită şi pentru care testarea lor se impune. Exemple sunt postul de mecanic auto, pompier, de miner sau de hamal. Fiecare din aceste activități de muncă presupune forță fizică, rezistență la efort şi coordonare manuală.

Un model al aptitudinilor fizice este propus de către Guion (1998). El combină aptitudinile fizice identificate de E. A. Fleishman cu cele ale lui J. Hogan (Figura 3.8).

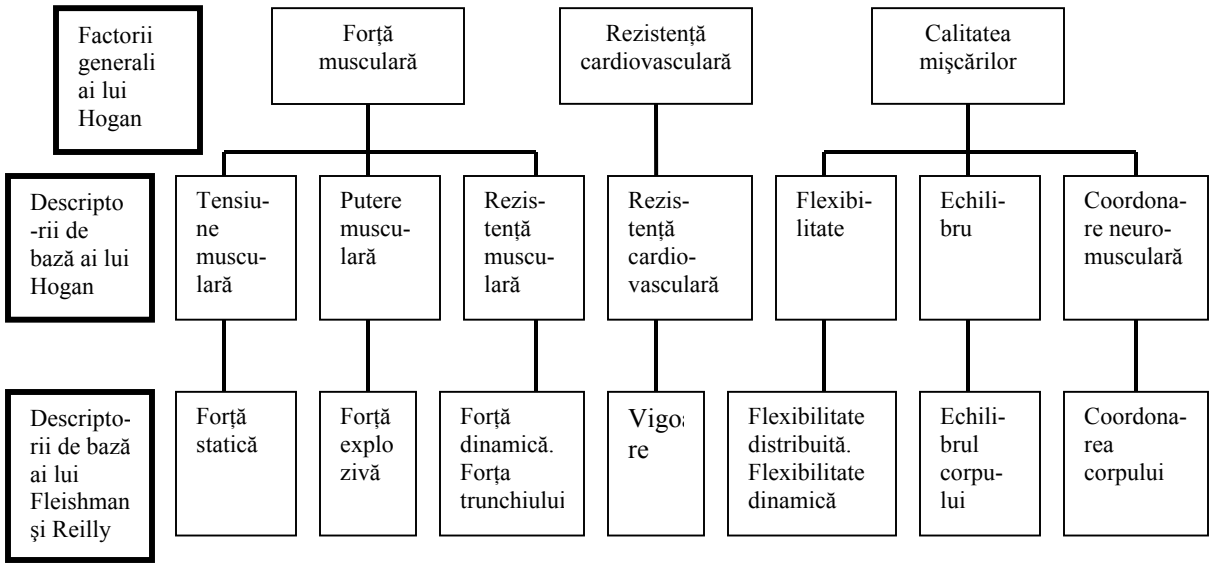


Figura 3.8 Un model al aptitudinilor fizice (Guion, 1998)

Ceea ce se observă la modelul lui Guion (1998) este faptul că el combină aptitudinile fizice în trei categorii: forța musculară, rezistența cardiovasculară, calitatea mișcărilor. Desigur, dintr-un punct de vedere pragmatic, această clasificare este satisfăcătoare, majoritatea posturilor de muncă presupunând **Tensiune musculară**, **Putere musculară** şi **Rezistență musculară**. Este un fapt recunoscut că în ceea ce priveşte aptitudinile fizice există diferențe între bărbați şi femei. Masa musculară a bărbaților este mai mare decât a femeilor, de aici şi diferența respectivă. Totuşi, femeile sunt superioare bărbaților în ceea ce priveşte flexibilitatea musculară. De asemenea, menționăm şi că aptitudinile fizice prezintă suficiente potențialități de dezvoltare prin exerciții. Notăm şi că în anumite posturi de muncă este necesar un anumit nivel de dezvoltare a forței fizice – dacă cineva poate ridica 50 de Kg şi dacă postul de muncă pretinde operarea cu greutăți de maximum 5 Kg, asta nu înseamnă că prima persoană este mai eficientă în munca respectivă. Prin exercițiu, atât bărbații, cât şi femeile pot să-şi îmbunătățească performanțele fizice. Poate că mai importantă, în multe activități de muncă, este rezistența fizică şi acea forță fizică necesară realizării sarcinilor relevante pentru postul respectiv de muncă.

Aptitudinile senzoriale

Aptitudinile senzoriale sunt funcții ale văzului, auzului, gustului, mirosului şi kinesteziei. Psihologii implicați în aplicații din domeniul muncii, dar şi angajatorii sunt interesați în testarea acestor calități la viitorii angajați în locuri de muncă aşa cum ar fi cele de degustător de vinuri, operator de sonar la submarine, aviator, controlor de calitate la o fabrică de parfumuri etc.

Şi în acest domeniu au fost proiectate o serie de aparate care pot testa cu suficientă exactitate o serie de calități senzoriale (Roşca, 1947; Roşca, 1971).

Aptitudinile psihomotorii
Aptitudinile psihomotorii**,** sau aptitudinile senzorio-motorii sau simplu motorii, se referă la aspecte cum sunt coordonarea, dexteritatea sau timpul de reacție. Ele au o deosebită importanță în numeroase profesii cum sunt aceea de chirurg, ceasornicar, conducător auto, operator calculator etc.. Fleishman şi Reilly (1999) identifică 10 aptitudini psihomotorii (Tabelul 3.10)

Tabelul 3.10

Aptitudinile psihomotorii
Fermitatea braț – mână
Dexteritatea manuală
Dexteritatea degetelor
Precizia controlului
Coordonarea manuală
Orientarea răspunsului
Evaluarea controlului
Timpul de reacție
Viteza încheieturilor mâinii
Viteza mişcărilor degetelor

3.5.2. Personalitate şi interese

Personalitatea
Personalitatea reprezintă una din problemele centrale a psihologiei, ea reprezintă îmbinarea unitară non-repetitivă a însuşirilor psihologice care caracterizează mai pregnant şi cu un mai mare grad de stabilitate omul concret şi modalitățile sale de conduită (Roşca, 1976). În prezent există un consens puternic că personalitatea reprezintă o arie importantă a diferențelor individuale pentru examinare de către psihologii implicați în domeniul muncii şi organizațional (Landy & Conte, 2004). Între comportamentele legate de muncă şi personalitate există o relație care nu poate fi neglijată. Deşi utilizarea testelor de personalitate în domeniul muncii a fost mai slab reprezentată în trecut, ea cunoaşte un reviriment printre psihologi care recunosc tot mai mult influența factorilor de personalitate în variatele comportamente legate de muncă, atât productive (de ex. performanța în muncă) cât şi contraproductive (de ex. lipsa de onestitate, absenteismul) (Gyion & Gothrie, 1965; Guion, 1998; Landy & Conte, 2004; Pitariu & Pitariu, 1998). Între timp au apărut mai multe taxonomii a factorilor de personalitate. De o popularitate mai mare se bucură însă taxonomia **Big 5** sau **Modelul celor cinci factori** (FFM) (Digman, 1990; McCrae & Costa, 1985, 1987). Acest model, deşi a acumulat numeroase critici, s-a impus el fiind util pentru descrierea unui set de variabile de personalitate în conexiune cu înțelegerea performanței în muncă.

Modelul celor cinci factori
Modelul celor 5 factori descrie personalitatea unei persoane în baza a cinci factori relativ independenți. În baza definiției personalității, acesta presupune o modalitate tipică de răspuns a individului în confruntarea cu mediul. O trăsătură de personalitate presupune o

relativă stabilitate, chiar şi în situaţii şi circumstanţe care ar putea determina persoana să se poarte într-un mod care nu este în concordanţă cu caracterul său. Modelul celor cinci factori pune în evidenţă cinci dimensiuni de personalitate care, luate împreună, dau o reprezentare a modului în care persoana răspunde în mod tipic la evenimente şi persoane (Tabelul 3.11).

Tabelul 3.11.

Modelul celor cinci factori

FACTOR		**CARACTERISTICI**
1.	Conştiinciozitate	Responsabil, prudent, autocontrolat, persistent, orientat spre planificare şi achiziţie
2.	Extraversie	Sociabil, asertiv, vorbăreţ, ambiţios, energic
3.	Agreabilitate	Cooperant, de încredere, plăcut, prietenos
4.	Stabilitate emoţională	Siguranţă, calm, anxietate scăzută, emoţionalitate scăzută
5.	Deschidere spre experienţe	Curios, inteligent, cu imaginaţie, independent

Menţionăm că cei cinci factori măsoară personalitatea normală şi nu elemente psihopatologice. Dintre cei cinci factori, primul care a atras cel mai mult atenţia psihologilor M-O este conştiinciozitatea care ar şi avea o oarecare implicare în succesul profesional. Mai recent, extraversiunea, deschiderea spre experienţe şi agreabilitatea au început de asemenea să atragă o atenţie crescută. Totuşi, s-a evidenţiat faptul că deşi fiecare din cei cinci factori prezic succesul pentru anumite comportamente, unele combinaţii par să fie predictori mai puternici decât factorii luaţi separat. Apare astfel ideea de **personalitate funcţională în muncă** (Landy & Conte, 2004). Aceasta înseamnă că nu doar un factor prezice succesul profesional, ci o combinaţie de factori. De exemplu, Ones şi colab. (1993) au găsit că persoanele care au scoruri mari la conştiinciozitate, agreabilitate şi stabilitate emoţională tind să aibă o integritate mai mare. Integritatea în acest context se referă la onestitate, fidelitate şi etică. Dunn (1993) a găsit că managerii consideră că o combinaţie de conştiinciozitate, agreabilitate şi stabilitate emoţională îi face pe solicitanţii de posturi mai atractivi pentru manageri. Hogan şi Hogan (1989) a găsit că aceeaşi factori sunt relaţionaţi cu fidelitatea angajaţilor (Mount & Barrick, 1995). Desigur, un rol mare îl are în acest context mediul cultural.

Landy şi Conte (2004) discută câteva implicaţii ale modelului Big Five. Se pare că atunci când se încearcă să se prezică comportamente globale (de ex. performanţa globală în muncă) factorii mari ai modelului se comportă asemenea factorilor mai mici şi mai discreţi. Astfel se discută dacă este de dorit utilizarea unor factori mai generali sau mai specifici de personalitate. Se pare că factorii mai specifici par să fie mai utili pentru predicţia unor comportamente legate de muncă foarte specifice, astfel că nu este necesar să se aleagă între cele două abordări. Fiecare are propria sa utilitate.

De asemenea, s-a sugerat că factorul conştiinciozitate ar trebui separat în doi factori discreţi, numiţi **realizare** (achievement) şi persoană de **încredere** (dependability). Realizarea constă din persistenţa în muncă şi dorinţa de a face o muncă de calitate. A fi o

persoană de încredere înseamnă să fii disciplinat, bine organizat, să respecți regulile, să fii onest, de încredere şi să accepți autoritatea. La dihotomizarea conştiinciozității în dimensiunile amintite se observă că a fi de încredere este un predictor mai bun pentru efort decât conştiinciozitatea. Dar dacă încercăm să prezicem performanța generală în muncă, atunci valoarea ca predictor a conştiinciozității comparabilă cu a realizării sau a încrederii este identică. O altă precizare este că cu cât comportamentul pe care dorim să îl prezicem este mai specific (de ex. efort sau fidelitate), cu atât cresc corelațiile cu factorii modelului dar şi cu factorii mai specifici. Cu cât suntem mai specifici cu privire la aspectele de performanță pe care încercăm să le prezicem, cu atât predicția este mai bună. Tett (1995) a menționat că încrederea ar putea fi contraproductivă în profesii cum sunt cea de muzician, sculptor, pictor, actor, coregraf sau chiar pentru poziții de manager în care se aşteaptă ca deținătorul postului să ,,gândească liber'' (de ex. manager de marketing).

Probleme similare pot să apară şi când persoana are foarte dezvoltat factorul ,,g'' dar îi lipsesc alte atribute. Există numeroase cazuri când persoane cu o inteligență superioară au un comportament social deficitar sau sunt dezechilibrate din punct de vedere afectiv.

De asemenea, există posturi în care supervizarea se realizează foarte strict, pe baza unor proceduri organizaționale bine detaliate, unde există puține oportunități de a utiliza modalități variate de răspuns comportamental (de ex. personalitatea). În situația opusă, în care postul permite controlul personal al angajatului asupra comportamentelor de muncă, o performanță bună sau slabă va depinde probabil mai mult de potrivirea personalității cu cerințele postului. În posturile în care angajații au un nivel crescut de control (autonomie) , factorii de personalitate s-au dovedit a fi un predictor mult mai bun pentru performanță decât în cazul posturile în care angajații au un nivel scăzut de control sau nu au control.

Inventarul Psihologic California (CPI)

Unul dintre cele mai populare chestionare, utile în investigarea personalității şi care a fost experimentat extensiv şi în România, este Inventarul Psihologic California (Gough, 1957; Gough, 1987; Gough & Bradley, 1996/2003; Gough & Bradley, 2005). Ultima versiune cunoscută şi ca CPI-260 s-a impus rapid, România fiind prima țară care a experimentat-o elaborând standarde autohtone şi utilizând-o cu succes în selecția managerilor (Gough & Bradley, 2005; Pitariu & Iliescu, 2004). Un manual special destinat consultanților în probleme organizaționale şi cu referire directă la manageri, a fost dezvoltat de Manoogian (2002).

CPI-ul (ne referim la ultima versiune CPI-260) este un chestionar bazat pe 260 de itemi care descriu comportamente pe care oamenii le utilizează în viața de zi cu zi, în limbajul cotidian, fapt ce îl face uşor de înțeles. Şi interpretarea este la fel de simplu de realizat, la aceasta, un aport considerabil aducându-l versiunea computerizată de interpretare (*CPI 260 Coaching Report for Leaders*). În urma tuturor acestor facilități aduse în timp, CPI-ul a devenit un instrument de lucru a cărui paletă de utilizare s-a extins cu mult peste granița impusă de psihologi. Azi orice manager sau specialist în resurse umane, poate sa interpreteze un protocol CPI, aceasta după un instructaj minimal. Scalele CPI-260 figurează, împreuna cu descrierea lor succintă, în Tabelul 3.12.

Tabelul 3.12

Scalele CPI-260 şi descrierea lor.

Scala	Descriere
Relația cu cei din jur	
Dominanță (Do)	Evaluarea dominanței interpersonale prosociale, puterii voinței, şi perseverenței în urmărirea obiectivelor
Capacitate de statut (Cs)	Măsurarea calităților personale care se asociază şi conduc la un statut social înalt, incluzând ambiția şi încrederea în sine
Sociabilitate (Sy)	Identificarea persoanelor predispuse spre afiliere socială, şi care apreciază participarea socială
Prezență socială (SP)	Identificarea oamenilor cu siguranță de sine, care se simt confortabil când sunt în centrul atenției, abili din punct de vedere social
Acceptarea de sine (Sa)	Identificarea oamenilor cu stimă de sine crescută, cu un sentiment puternic al valorii personale şi optimism
Independență (In)	Evaluarea elementelor forței psihologice şi detaşării personale, incluzând autosuficiența şi autodirecționarea
Empatie (Em)	Identificarea oamenilor cu talent în înțelegerea modulul în care simt şi gândesc ceilalți, şi care manifestă căldură şi tact în interacțiunea cu ceilalți
Autoconducere	
Responsabilitate (Re)	Identificarea persoanelor conştiente de regulile sociale, care pot să se supună şi se supun acestora când situația o cere
Conformism social (So)	Evaluarea gradului în care normele sociale au fost internalizate şi devin operaționale în mod autonom
Autocontrol (Sc)	Evaluarea unui continuum mergând de la lipsă de control şi expresivitate la control excesiv şi suprimarea afectelor față de ceilalți
Impresie bună (Gi)	În primul rând, pentru scoruri foarte ridicate, identificarea unor încercări excesive de a crea o impresie favorabilă; în al doilea rând, identificarea oamenilor al căror stil de auto-prezentare accentuează câştigarea încrederii celorlalți şi complianța
Comunalitate (Cm)	Evaluarea pe un continuum mergând de la oferirea de răspunsuri excentrice, neuzuale la un pol, la acord puternic cu convingerile uzuale şi convențiile la celălalt pol
Starea de bine (Wb)	Evaluarea senzației de stare de bine fizică şi psihologică
Toleranță (To)	Evaluarea atitudinilor de toleranță şi respect pentru ceilalți, derivând din credința că toți oamenii sunt valoroşi
Motivare şi stil de gândire	
Realizare prin conformism (Ac)	Evaluarea potențialului de realizare în situații structurate, asociate cu dorința de a face ceea ce trebuie
Realizare prin independență (Ai)	Evaluarea potențialului de realizare în situații deschise, definite minimal, în care ingeniozitatea şi inițiativa sunt solicitate pentru obținerea succesului
Fluență conceptuală (Cf)	Identificarea oamenilor care manevrează cu uşurință concepte abstracte şi complexe, şi care au încredere în propriul talent

Caracteristici personale	
Intuiție (Is)	Identificare persoanelor care gândesc analitic cu privire la sine şi la ceilalți, care văd dincolo de indiciile de suprafață, şi care sunt conştiente de înțelesurile subtile
Flexibilitate (Fx)	Evaluarea pe un continuum mergând de la rezistență la schimbare şi neagrearea incertitudinii la un pol, la agrearea schimbării şi inovației la celălalt
Sensibilitate (Sn)	Evaluarea pe un continuum mergând de la o gândire centrată pe aspecte pragmatice şi relativ dezinteres față de sentimente personale la un pol, la senzitivitate, solicitudine față de ceilalți şi o senzație de vulnerabilitate față de ceilalți la celălalt pol
Măsuri ale relaționării cu munca	
Potențial managerial (Mp)	Identificarea oamenilor interesați de conducere şi care au abilități interpersonale şi o bună judecată
Orientare spre muncă (Wo)	Identificarea oamenilor cu o etică a muncii bazată pe simțul datoriei, un sentiment puternic de angajament față de post şi o nevoie scăzută de recunoaştere
Temperament creativ (Ct)	Identificarea oamenilor cu un temperament imaginativ, creativ, cu nevoie şi potențial pentru vizualizarea modalităților noi şi diferite de acțiune
Conducere (Lp)	Identificarea oamenilor cu abilități de leader, care aspiră la poziții de leader, şi care vor fi acceptați ca leaderi de către ceilalți
Amicabilitate (Am)	Identificarea oamenilor prietenoşi, care manifestă considerație față de ceilalți şi încearcă să evite conflictele, şi care rareori devin furioşi sau iritați
Orientarea spre respectarea legilor (Leo)	Identificarea oamenilor care privesc favorabil puterea legislativă şi regulile sociale, care consideră ca meritată pedeapsa pentru încălcarea acestor reguli, şi care sunt potriviți pentru activitatea în domeniul respectării legislației
Măsuri de ordin superior	
vectorul 1 (v.1) (Orientarea spre ceilalți)	Definirea unei dimensiuni de bază a personalității mergând de la implicare, înclinații participative la un pol, la nevoia de intimitate, reluctanță la implicarea în orice curs de acțiune ireversibil, şi dorința de a ține la adăpost propriile sentimente față de ceilalți la celălalt pol
vectorul 2 (v2) (Orientarea către societate)	Definirea unei dimensiuni de bază a personalității mergând de la o perspectivă bazată pe chestionarea regulilor, a normelor la un pol, şi o perspectivă bazată pe acceptarea normelor, favorizarea regulilor la celălalt pol
vectorul 3 (v3) (Orientarea către sine)	Definirea unei dimensiuni de bază a personalității mergând de la insatisfacție generală, sentimente de inadecvare psihologică, integrare slabă a eu-lui la un pol şi auto-realizare, sentimente de competență şi integrare a eu-lui la celălalt

Analiza factorială a relevat posibilitatea grupării scalelor CPI in 4 sau 5 factori: *eficiență interpersonală* (Do, Sy, Sa, Lp), *încredere* (Sc, Gi, Wo), *originalitate* (Ai, Fx, Ct) şi *sensibilitate interpersonală* (So, Re) (saturații negative pe In, Wb, Leo). Analiza factorială efectuată în România este aproximativ aceeaşi cu rezultatele din SUA şi Anglia (Pitariu & Iliescu, 2004).

Modelul vectorial pe care Harrison Gough l-a propus îşi are originea în analizele dezvoltate pe versiunea israeliană a CPI, efectuate de Levin şi Karni (1972), dar şi pe încercările de combinare în interpretare a mai multor scale într-un singur cluster. Astfel scalele Sy, Sa şi Do vs. Gi, Sc Sn au format vectorul 1, Cm, So, Re şi Ac vs.Is, Ai şi Fx formează vectorul 2 iar vectorul 3 se compune din scalele CF, Wb şi To. Figura 3.9 prezintă reprezentarea grafică a celor trei vectori.

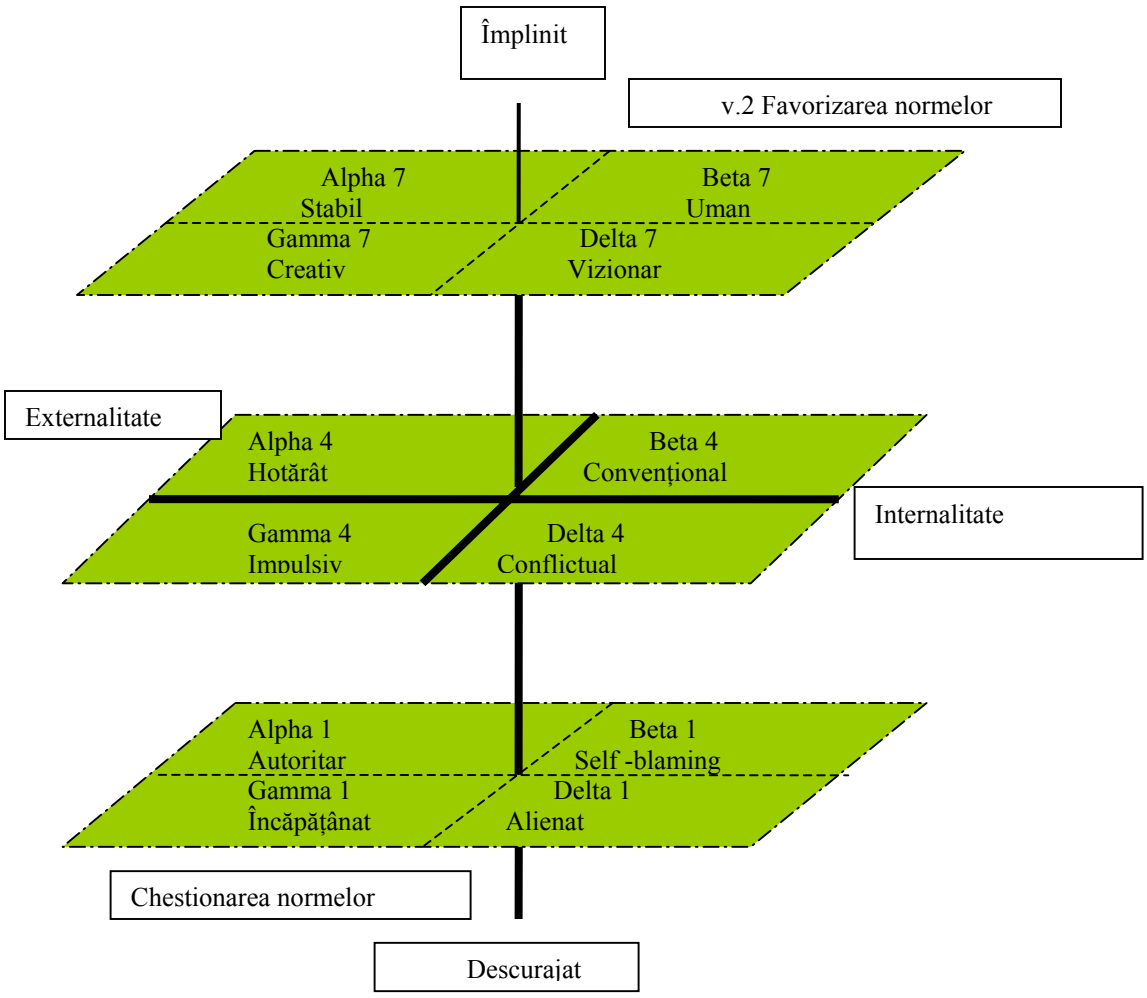


Figura 3.9 Modelul celor trei vectori

CPI-ul poate fi utilizat într-o gamă variată de situații organizaționale: selecția de personal, promovări, determinarea stilului managerial sau a optimizării echipelor de muncă etc.

CPI-ul şi-a găsit în ultimul timp o mare aplicabilitate în investigarea activității manageriale. În acest context se discută despre ceea ce se numesc „stiluri manageriale" care, de fapt, sunt relaționate cu cele patru stiluri de viață pe care le-am amintit anterior. Meyer şi Davis (1993), realizează o discuție interesantă asupra acestui subiect. Figura 3.10 sintetizează comportamentul specific al managerilor de tip Alpha, Beta, Gamma şi Delta, adică ceea ce valorizează managerii, ce susțin, ce doresc, comportamentul pe care îl manifestă şi erorile pe care le fac. De pildă, exponenții stilului Alpha sau Implementatorii (Implementers) tind să nu țină cont de ideile creative sau neobişnuite; reprezentanții stilului Beta sau Susținătorii (Supporters) sunt deseori prea puțin convingători şi tind să se retragă înainte de a realiza ceva din propriile idei, cu alte cuvinte, nu reuşesc să finalizeze ceea ce au început; reprezentanții stilului Gamma, sau

Inovatorii (Innovators), tind să treacă superficial peste diferite detalii şi să continue să monitorizeze rezultatele propriilor proiecte ; reprezentanții stilului Delta, Vizionarii (Visualizers), pot neglija sau trece cu vederea realitățile dure sau neplăcute care pot surveni în lumea afacerilor (Gough & Bradley, 2005; Meyer &Davies, 1992).

Manageri Alpha (Executori)

Valorizează:
Justificarea
Claritatea obiectivelor
Imagine de ansamblu

Susțin:
Normele organizaționale
Oamenii care îşi asumă responsabilități
Oamenii care îşi susțin obiectivele

Doresc:
Influență şi impact
Roluri importante
Ei şi cei din jur să fie cei mai buni

Manifestă:
Încredere
Orientare spre sarcină
Angajament

Fac erori prin:
Ignorarea ideilor creative şi neobişnuite
Exagerarea
Competitivitatea excesivă

Manageri Beta (Suportivi)

Valorizează:
Sistemele ce funcționează liniştit
Leaderii puternici
Ordinea

Susțin:
Normele şi obiectivele organizaționale
Oamenii care îşi asumă cu seriozitate responsabilitățile
Toți angajații în rolurile desemnate

Doresc:
Un rol în spatele scenei
Predictibilitate şi securitate
Recunoaştere în rolurile asumate

Manifestă:
Sinceritate
Conduită liniştită
Planificare

Fac erori prin:
Aderarea prea puternică la politici şi norme
Reținerea în expunerea ideilor
Îndatorire excesivă față de Alpha şi Gamma

Manageri Gamma (Inovatori)

Valorizează:
Creativitatea şi ideile noi
Modalitățile de a învinge sistemul
Libertatea față de constrângerile organizaționale

Susțin:
Noile inițiative şi eforturile inițiale
Oamenii care îşi asumă riscuri
Oamenii care chestionează modul în care gândesc

Manageri Delta (Vizionari)

Valorizează:
Timpul dedicat gândirii şi reflecției
Autonomia şi munca individuală
Modul propriu de a privi lumea

Susțin:
Noile inițiative, mai ales dacă nu au fost testate
Oamenii cu valori puternice
Oamenii care operează în afara normelor

Doresc:

Doresc: Un rol de agent al schimbării Lipsa supervizării Susținere în urmărirea obiectivelor **Manifestă:** Entuziasm Independență Perspicacitate **Fac erori prin:** Neglijarea monitorizărilor şi solicitării justificărilor Ignorarea detaliilor Subestimarea valorii stabilității		Participare în mici unități organizaționale Libertate față de politicile organizaționale Un rol unic **Manifestă:** Caracteristici diferite față de oameni diferiți Rezistență față de modalitățile de acțiune stabilite Lipsă de interes față de un rol vizibil **Fac erori prin:** Păstrarea informațiilor pentru ei Uitarea realității practice Neînțelegerea oamenilor

Figura 3.10 Stiluri manageriale

Gough şi Bradley (2005, p. 58) citând-o pe Sandra Davis, au reprodus într-o manieră succintă comportamentul managerial aferent fiecăruia din cele patru stiluri manageriale şi care este caracteristic femeilor manager:

1. **Managerii Alpha** sunt orientați spre scopuri şi planificare, acționează întotdeauna ca şi când ei ştiu ceea ce trebuie făcut. Deseori încrederea urmează acțiunii mai degrabă decât să o preceadă. În ciuda faptului că, în calitate de femeie de ştiință, eşti orientată spre cunoştințe, nu aştepta o viață întreagă să afli dacă poți să faci anumite lucruri. Faptul că avem nevoie de cunoştințe înainte de a acționa reprezintă focalizarea întregii noastre cariere ştiințifice; oricum, în termini de leadership, uneori nu este necesar să ai anumite cunoştințe pentru a conduce. Persoanele caracterizate prin stilul Alpha sunt bine protejate din acest punct de vedere. Acestea au încredere în sufletul şi în virtutea lor, în faptul că acționează spre binele organizației; sunt rezistente la reacțiile pe care le declanşează. Când auzi pe cineva întrebând nedumerit ,,Cum a reuşit acest individ să ajungă conducător? Nu ştie nimic" există şansa să aibă dreptate. E un bărbat Alpha, oricum, aşa că acest lucru nu are prea multă relevanță.
2. **Managerii Beta** sunt persoane liniştite, suportive, care îşi tratează cu seriozitate responsabilitățile, preferând ordinea şi predictibilitatea. Ei mențin funcționarea organizației într-un ritm liniştit, deseori acționând în spatele scenei. Introvertiții Beta lucrează susținut şi se poate conta pe ei în realizarea unei sarcini, dar pot uneori să adere prea puternic la starea de fapt şi să devină rezistenți la schimbare. Reprezentanții stilului Beta pot să nu îşi facă auzite ideile, şi să eşueze în obținerea creditului pentru ceea ce intenționează să facă. ,,Rața pare să se mişte lin pe apă'', spunea Davis, ,,dar nu vedem mişcările picioarelor pe care le face pentru a înota".

3. **Managerii Gamma** sunt inovatori, agenți ai schimbării, sceptici cu privire la starea de fapt şi căutând activ moduri de a face lucrurile diferit. Reprezentanții stilului Gamma sunt generatori de idei noi, întotdeauna gata să înceapă noi proiecte. Extroverți, încăpățânați şi uneori subminatori, leaderii Gamma ar trebui să recunoască nevoia de justificare şi pericolul implicării în prea multe proiecte în acelaşi timp. Datorită modului în care provoacă sistemul, rareori este găsit un reprezentant al stilului Gamma într-un post de conducere din domeniul militar.
4. **Managerii Delta** sunt detaşați şi reflexivi. Aceştia sunt persoane sensibile, rezervate, introvertite, care preferă proiectele creative din spatele scenei, în care pot lucra singuri sau în grupuri mici. De obicei nu caută poziții de leader, preferând să acționeze în afara normelor. Pot greşi păstrând informațiile pentru ei şi uitând de aspectele practice ale realității. Reprezentanții stilului Delta apreciază faptul că oamenii fac lucrurile în mod diferit.

Dintre femeile participante la conferința în care Sandra Davis şi-a prezentat comunicarea, 11% erau Alpha, 8% Beta, 43% Gamma şi 11% Delta.

Investigarea personalității este un domeniu larg, bine implementat în psihologia muncii, industriale şi organizaționale. Instrumentele de psihodiagnoză din acest domeniu sunt numeroase şi diversificate. Ceea ce am prezentat a fost doar un decupaj minor pentru a pune cititorul în tem cu ultimele realizări din această sferă de activitate psihologică.

Pe baza celor prezentate putem oferi următoarele concluzii (după Landy şi Conte, 2004):

- Diferențele de personalitate joacă un rol în comportamentul de muncă independent de rolul jucat de abilitățile cognitive.
- Personalitatea este mai puternic relaționată cu aspectele motivaționale ale muncii (de ex. efort) decât cu aspectele tehnice ale muncii (de ex. cunoştințe). Personalitatea prezice ce *va face* o persoană, în timp ce măsurarea aptitudinilor prezice ce *poate face.*
- Modelul celor cinci factori este o rețea teoretică utilă pentru a gândi aspectele importante legate de personalitate.
- Cu cât este mai relevant şi mai specific comportamentul de muncă pe care încercăm să îl prezicem, cu atât mai puternică va fi asocierea dintre personalitate şi comportament.
- Conştiinciozitatea poate fi considerată o combinație între realizare şi încredere. Realizarea va prezice unele comportamente (de ex. efortul), iar încrederea va prezice alte comportamente.
- Conştiinciozitatea (şi factorii săi constituenți) are o mare aplicabilitate în muncă. Este posibil să fie cea mai importantă variabilă de personalitate la locul de muncă şi ar putea fi echivalentă cu ,,g'' pe domeniul non-cognitiv.
- Conştiinciozitatea şi factorii săi constituenți are un impact mare asupra comportamentului în situațiile în care angajatul are o autonomie crescută.
- Conştiinciozitatea şi factorii săi constituenți sunt doar câteva din fațetele interesante ale personalității. Centrarea pe factorul ,,g'' a

stagnat timp de 80 de ani înțelegerea inteligenței. Nu putem lăsa același ca lucru să se întâmple prin focalizarea doar pe conștiinciozitate.

- Există dovezi că și alți factori în afară de conștiinciozitate au aplicabilitate pentru posturi și ocupații specifice. Extroversiunea apare relaționată cu performanța în vânzări și deschiderea spre experiențe noi prezice succesul la traininguri și succesul în medii noi; agreabilitatea este asociată cu performanța în serviciul cu clienții și în munca în echipă; stabilitatea emoțională își aduce contribuția într-o arie largă de domenii de activitate, incluzând pozițiile de manager dar și posturi în sectorul securitate/protecție.

Interesele profesionale

Interesele profesionale au intrat în atenția psihologilor de aproximativ 8 decenii. În acest timp au fost dezvoltate o serie de modele și mijloace de măsurare a lor. Adoptarea acestui domeniu de către psihologii care se ocupă de organizații s-a realizat cu destul de multă greutate, aceasta datorită faptului că s-a considerat mult timp că acestea nu ar prezice performanța în muncă dar și convingerii că aportul lor major este în domeniul consilierii educaționale și profesionale (Landy & Conte, 2004). În prezent lucrurile s-au schimbat, interesele profesionale intrând și în preocupările psihologilor din organizații.

Interesele profesionale sunt expresia preferinței pentru anumite activități. Când cineva își exprimă preferința pentru „activități artistice'', „istorie'' sau pentru „a fi înconjurat de oameni", își exprimă un interes. Un interes este mai puțin decât un comportament și mai mult o proiectare a propriei persoane într-un mediu dorit. Când un interes este puternic, de pildă interesul față repararea mașinilor, dar persoana în cauză este dirijată spre o altă activitate, care nu are nimic de-a face cu interesul său, ea se va manifesta ca un nemulțumit, neatras de activitatea respectivă și ne așteptăm să nu fie performanță, ba mai mult, să încurce lucrurile, să genereze incidente, chiar accidente de muncă. Dacă postul de muncă ocupat nu este în concordanță cu un interes puternic, este mai probabil că performanța va fi slabă decât dacă postul se potrivește cu interesele deținătorului acestuia. Aceasta presupune, firește, ca interesele să fie susținute într-o anumită măsură de aptitudini și trăsături de personalitate adecvate. Asocierea dintre interesele profesionale și performanță nu sunt la fel de puternice ca cele existente adesea când se iau în considerare aptitudinile mintale sau personalitatea, dar ele sunt constante.

John Holland (1985) a dezvoltat de-a lungul multor ani, o teorie foarte influentă cu privire la interesele profesionale și alegerea carierei. În timp, el a elaborat o teorie, a dezvoltat metode de măsurare a celor șase tipuri de personalitate în conexiune cu opțiunile pentru o carieră profesională sau alta. Modelul său este cunoscut și sub acronimul RIASEC. Pe scurt, cele șase tipuri de personalitate a lui Holland sunt :

1. **Tipul realist**, exteriorizat. Acestor persoane le place și sunt buni la activități ce implică putere fizică sau coordonare. Nu sunt însă pasionați de ideea de a fi sociabili.

2. **Tipul investigativ**. Este interesat de concepte şi logică. Acestor persoane le place şi tind să fie eficienți pe planul gândirii abstracte.
3. **Tipul artistic**. Tinde să îşi folosească imaginația mult. Acestor persoane le place să îşi exprime sentimentele şi ideile. Nu agreează regulile şi regulamentele, însă le place muzica, teatrul şi arta.
4. **Tipul social** este orientat spre compania altor persoane, în special pe relații afiliative, de ajutor, de prietenie. Aceşti indivizi tind să fie buni la suflet şi să le pese de cei din jur.
5. **Tipul întreprinzător**. Este de asemenea orientat spre compania altor oameni, dar mai mult pentru a-i domina sau a-i convinge, decât pentru a-i ajuta. Aceste persoane preferă acțiunea şi nu gândirea.
6. **Tipul convențional.** Preferă regulile şi regulamentele, structura şi ordinea. De obicei este foarte organizat, dar fără prea multă imaginație.

Din motive operaționale, G. Holland a structurat tipurile de personalitate sub forma unui hexagon cu scopul de a evidenția similaritatea dintre ele. Astfel, tipul realist şi convențional sunt destul de similare. Totuşi, nici un tip de personalitate nu se potriveşte exclusiv unui singur individ, se poate însă spune că fiecare persoană seamănă mai mult sau mai puțin cu un anumit tip decât cu celelalte.

De fapt, Holland sugerează că oamenii pot fi grupați după combinații de câte trei tipuri care se aseamănă cel mai mult, în ordine descrescătoare a similarității. De exemplu, pentru o persoană I.S.E., tipul investigativ este cel mai potrivit pentru a o descrie; urmează apoi tipul social şi cel întreprinzător. G. Holland susține că toate ocupațiile pot fi descrise după cele şase tipuri de personalitate. Figura 3.11 prezintă tipurile personalitate profesională propuse de Holland.

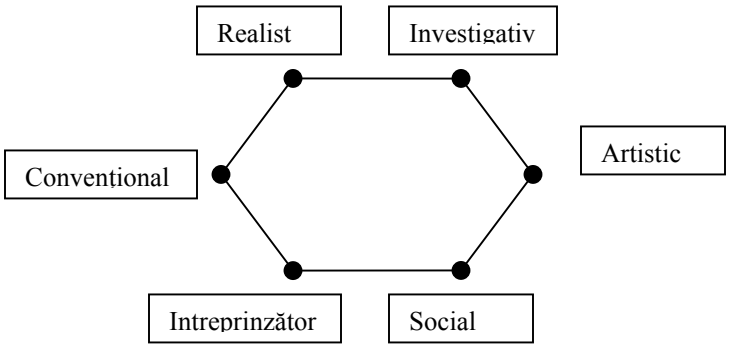


Figura 3.11 Cele şase tipuri profesionale a lui Holland

O descriere acelor şase tipuri de personalitate este prezentată în Tabelul 3.13.

Tabelul 3.13

Descrierile lui Holland pentru cele şase tipuri de personalitate

Realist	Abilități sociale reduse, conformist, încăpățânat, sincer, materialist, natural, normal, persistent, practic, auto-eficacitate, inflexibil, lipsit de spontaneitate, neimplicat
Investigativ	Analitic, prudent, critic, complex, curios, intelectual, capacitate de introspecție,

	pesimist, precis, raţional, rezervat, nepopular
Artistic	Complicat, emoţional, expresiv, idealist, imaginativ, nepractic, impulsiv, independent, introspectiv, intuitiv, nonconformist, original, sensibil, deschis
Social	Cooperant, răbdător, prietenos, generos, săritor, idealist, empatic, amabil, persuasiv, responsabil, sociabil, cu tact, înţelegător, cald
Întreprinzător	Aventuros, agreabil, ambiţios, dominator, energic, căutător de senzaţii, extrovert, glumeţ, optimist, încredere în sine, sociabil, vorbăreţ
Convenţional	Grijuliu, conformist, conştiincios, defensiv, eficient, inflexibil, inhibat, metodic, ascultător, persistent, practic, lipsit de imaginaţie

Spokane (1985) şi Tranberg şi colaboratorii săi (1993) au realizat o analiză critică a modelului propus de G. Holland. Astfel, ei apreciază similaritatea tipurilor profesionale cu cele discutate în psihologia generală. De asemenea, se apreciază ca adecvat şi modelul hexagonal, chiar dacă nu reprezintă o reprezentare perfectă a similarităţii tipurilor respective. Ele au o utilitate practică. Totuşi, corelaţia cu satisfacţia profesională şi succesul profesional este slabă. Autorii menţionaţi mai subliniază şi faptul că în identificarea interesului profesional nu este întotdeauna necesară prezenţa a trei tipuri de personalitate, unul sau două fiind adesea suficiente. Un alt reproş este şi acela că datele oferite de investigarea intereselor sunt oarecum destul de sărace atât în ceea ce priveşte investigarea criteriului de eficienţă profesională, cât şi al manierei în care sunt determinate interesele, în general operându-se cu un simplu chestionar.

G. Holland a proiectat şi un chestionar prin intermediul căruia este posibilă identificarea intereselor profesionale: *Self-Directed Search* (CDS) (Holland, 1985). Prin acesta, cei care îl completează sunt chestionaţi asupra activităţilor preferate, a reacţiilor vizavi de diferite profesii, aptitudinile şi competenţele proprii etc. Chiar dacă cercetările derulate nu au susţinut întotdeauna ipotezele lui Holland, modul său de abordare este valoros deoarece oferă o structură pentru înţelegerea şi evaluarea indivizilor şi ocupaţiilor. Putem considera că acest model reprezintă totuşi o bază utilă pentru dezvoltarea unor modalităţi mai sensibile de măsurare a intereselor.

Un exemplu de stabilire a profilului psihologic al muncii.

Landy (1985; 1989) descrie în detaliu metodologia de construire a sistemului de selecţie al poliţiştilor şi pompierilor. Ne vom opri numai asupra celei de a doua profesii şi numai asupra părţii de analiză a muncii. Schema de lucru adoptată este ilustrată în Figura 3.12.

Etapa 1. Familiarizarea cu profesia. Autorii studiului au petrecut mai multe schimburi cu diferite grupuri de pompieri (un schimb este de 24 ore). În acest timp au mâncat şi dormit cu aceştia şi au răspuns la diferite solicitări. Au participat activ la intervenţiile acestora şi au observat ce fac pompierii.

Etapa 2. Redactarea şi evaluarea listei de sarcini şi responsabilităţi. Etapa 1 a permis redactarea unei liste de 200 sarcini şi responsabilităţi. La 150 de pompieri şi şefi ai acestora li s-a înmânat lista respectivă şi li s-a cerut să evalueze fiecare item din punctul de vedere al frecvenţei de apariţie şi al importanţei relative. O secvenţă din lista de sarcini este prezentată în Tabelul 3.14.

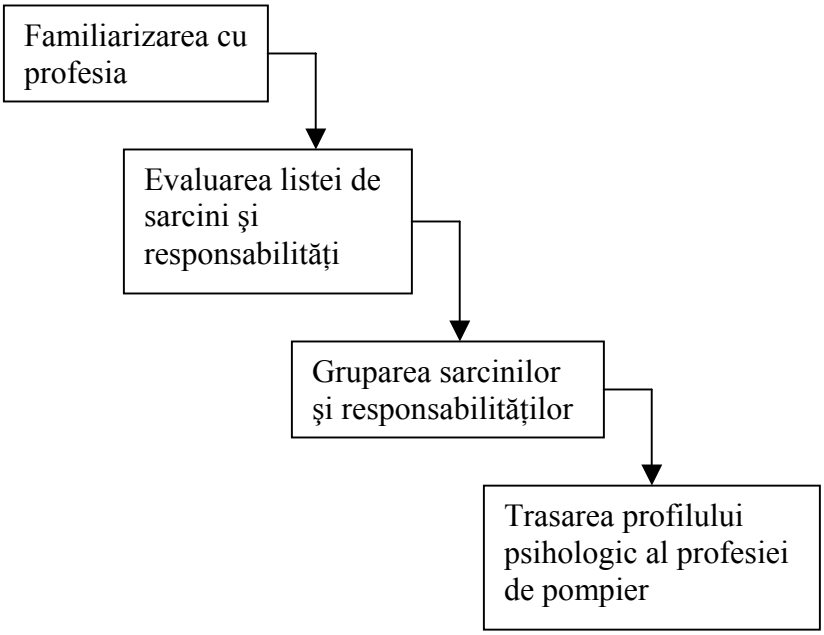

Familiarizarea cu profesia
Evaluarea listei de sarcini şi responsabilităţi
Gruparea sarcinilor şi responsabilităţilor
Trasarea profilului psihologic al profesiei de pompier

Figura 3.12 Demersul practic al analizei muncii la pompieri (după Landy, 1989)

Tabelul 3.14 Secvenţa de responsabilităţi/sarcini aferente activităţilor de muncă în profesia de pompier

L. *Transportă proviziile şi echipamentul*. Transportă furtunurile, uneltele, extinctoarele, tuburile cu oxigen, echipamentul medical şi alte provizii la locul incidentului pentru a stinge incendiile sau pentru a acorda asistenţă medicală în clădiri înalte, locuinţe izolate sau în arii cu acces limitat. În tot acest timp poartă un echipament de protecţie special, pentru întreg corpul.

L1. Transportă furtunurile, tuburile cu oxigen, echipamentul medical şi alte provizii la locul incidentului, în incinta unor clădiri înalte, pe distanţe lungi sau în locuri izolate şi arii cu acces limitat.

L2. Ridică furtunurile, uneltele şi restul echipamentului pe acoperişuri sau le introduce pe geamuri utilizând dispozitive speciale.

M. *Transportă victimele.* Asistă, ridică şi transportă victimele pe tărgi, în ambulanţe, pentru ca acestea să ajungă la spital.

M1. Asistă, ridică şi transportă victimele de la diferite etaje ale clădirilor şi pe diferite distanţe.

M2. Ridică şi acordă asistenţă victimelor pe tărgi.

M3. Imobilizează victimele agresive sau agitate pentru a le putea transporta sau pentru a le putea oferi asistenţă medicală.

N. *Descarcerează/degajează victimele.* Eliberează victimele din vehicule, gropi, clădiri dărâmate etc. pentru a le salva viața sau pentru a le transporta cadavrele, folosindu-se de lopeți, aparate de sudură, maşini de perforat, leviere, fierăstraie, cricuri, aparate hidraulice, perne de aer, etc.

N1. Deschide, sparge şi taie uşi, geamuri şi alte părți ale vehiculelor folosind leviere, aparate hidraulice, aparate de sudură, maşini de perforat, tăietoare pneumatice pentru metal, etc.

N2. Mută obiecte grele, materiale şi alte piedici pentru a elibera sau a accesa victimele sau cadavrele captive, folosind perne de aer, lanțuri, scripeți, unelte de sprijin/ancorat şi alte aparate hidraulice.

N3. Sapă în vederea eliberării victimelor prinse în tuneluri, conducte, gropi, etc., folosind lopeți, târnăcoape, hârlețe, cazmale şi alt echipament special.

N4. Dezafectează maşini în accidente industriale utilizând echipamente pentru stingerea incendiilor şi pentru împrăştierea substanțelor antiincendiare.

Etapa 3. Gruparea sarcinilor şi responsabilităților. Cei 200 de itemi au fost grupați în seturi de activități omogene. Această grupare poate fi făcută atât printr-o analiză calitativă, dar şi prin analiză factorială (Landy, 1985). Au rezultat 20 responsabilități fundamentale (Tabelul 3.15)

Tabelul 3.15
Sarcini specifice activității pompierilor

A. *Şofează*. Conduce vehicule de urgență (maşini dotate cu echipament pentru stingerea incendiilor, scări mobile, maşini pentru eliberarea locului accidentului, ambulanțe, maşini de salvare) pentru a transporta pompierii, victimele şi echipamentul la şi de la locul incidentelor, urmând procedeele de urgență instituite in caz de alarmă.

B. *Caută.* Cercetează locul incendiului pentru a localiza victimele urmând proceduri standard de căutare. În acest timp poartă un echipament special de protecție pentru întreg corpul.

C. *Salvează.* Asistă, transportă sau îndepărtează victimele de la locul incidentului prin locurile principale de acces (scări, holuri) sau dacă este nevoie, folosind scări mobile, ieşiri de incendiu, platforme etc., în timp ce sunt echipați cu un costum special pentru întreg corpul.

D. *Îşi forțează intrarea.* Deblochează uşi sau ferestre deschise, forțează uşi, sparge ferestre sau pătrunde forțat în clădiri sau vehicule pentru a căuta şi salva potențialele victime şi pentru a crea acces la locul incendiului, ca acesta să poată fi stins. Se folosesc de unelte ca topoare, leviere, baroase, berbece, drujbe, în timp ce sunt echipați cu costume speciale pentru întreg corpul.

E. *Operează cu diverse motoare.* Manevrează pompele de apă, scările mobile şi extinctoarele pentru incendii pentru a asigura apa necesară stingerii incendiilor folosind chei franceze pentru hidranți, racorduri, furtunuri, chei pentru piulițe, etc.

F. *Operează cu scările mobile.* Stabilizează scările, ridică şi manevrează furtunuri pentru împrăştierea substanțelor antiincendiare, tuburi de alimentare cu aer şi platforme pentru a salva victimele, pentru a asigura accesul necesar ventilării, pentru a opera cu uneltele principale antiincendiu etc., folosind stâlpi de stabilizare, cricuri şi alte materiale de suport.

G. *Oferă tratament medical de urgență.* Asigură tratamentul medical de urgență victimelor pentru a le salva viața sau pentru a minimaliza gravitatea rănilor, folosind atele, tărgi, tuburi de oxigen, aparate de resuscitare cardiopulmonară etc.

H. *Manevrează furtunurile.* Coboară, înaintează furtunurile (din plastic sau fibre), cuplează legăturile dintre furtunuri pentru a asigura apa necesară stingerii incendiilor, folosind hidranți portabili, frânghii, cârlige şi role pentru furtunuri, în timp ce sunt echipați cu costume speciale pentru întreg corpul.

I. *Stinge incendiile.* Manevrează furtunurile în timp ce pulverizează apa, robinetele de apa şi extinctoarele din poziții defensive sau în timp ce avansează spre locul incendiului cu scopul de a-l stinge, în timp ce sunt echipați cu costume speciale.

J. *Ventilează.* Deschide sau sparge ferestre, face găuri în acoperişuri, sparge pereți sau uşi şi agață ventilatoare în aceste locuri cu scopul de a îndepărta căldura excesivă, fumul şi gazele din clădiri incendiate, folosind scări de sol pentru acoperişuri, topoare, instrumente pentru tăiat acoperişuri, berbece, baroase, ventilatoare, curenți pentru eliminarea ceții etc., în timp ce sunt echipați cu costume speciale.

K. *Ilumineză.* Pregăteşte şi porneşte generatoarele, porneşte reflectoarele pentru a ilumina locul incidentului, folosind prelungitoare, reflectoare si generatoare portabile şi neportabile.

L. *Transportă provizii şi echipamente.* Transportă furtunuri, extinctoare, tuburi cu oxigen, echipament medical şi alte provizii la locul incidentului pentru a stinge incendiul sau pentru a acorda tratament medical în incinta unor clădiri înalte, locații izolate sau arii cu acces limitat, în timp ce sunt echipați cu costume speciale pentru întreg corpul.

M. *Transportă victimele.* Asistă, ridică şi transportă victimele pe tărgi, în ambulanțe, pentru ca acestea să ajungă la spital.

N. *Descarcerează/degajează victimele.* Eliberează victimele din vehicule, gropi, clădiri dărâmate, etc. pentru a le salva viața sau pentru a le transporta cadavrele folosindu-se de lopeți, aparate de sudură, maşini de perforat, leviere, fierăstraie, cricuri, aparate hidraulice, perne de aer, etc.

O. *Recuperează.* Mută şi acoperă mobila, marfa şi alte proprietăți, acoperă găurile din clădiri, redirecționează şi sterilizează apa pentru a minimaliza avariile, folosind învelitoare de plastic şi pânză, funii, bormaşini, unelte pentru curățat şi şters praful, etc., în timp ce poartă costume speciale.

P. *Recondiționează.* Dărâmă pereți şi acoperişuri, taie sau ridică podele, transportă molozul cu scopul de a căuta jar sau flăcări şi pentru a preveni răspândirea incendiului, folosind topoare, fierăstraie, cârlige pentru saltele, greble, în timp ce sunt echipați cu costume speciale.

Q. *Curăță/Strânge.* Strânge şi returnează echipamentul la vehicule, pune furtunurile pe role, pentru ca echipa să se poată întoarce la lucru.

R. *Menține echipamentul.* Menține echipamentul după stingerea unui incendiu, dar şi în alte situații, pregătit pentru noi intervenții.

S. *Efectuează diverse sarcini pentru stație.* Execută munci de îngrijire a stației de pompieri şi de transmitere a informației (comunicare)

T. *Planificarea la locul de muncă şi efectuarea verificărilor pentru prevenirea incendiilor.* Verifică sistemele electrice şi de încălzire şi face recomandări pentru eliminarea riscurilor de incendiu. Verifică extinctoarele şi furtunurile preconectate, scările mobile şi casa scărilor, alarmele de incendiu şi stocurile de materiale ce pot provoca incendii. Oferă informații referitoare la localizarea hidranților şi ariilor de risc ridicat.

Etapa 4. Trasarea profilului psihologic al profesiei de pompier. Cele 16 sarcini fundamentale au fost convertite în particularități psihologice. Pentru aceasta s-a apelat la taxonomia aptitudinilor a lui Fleishman (1975), care constă dintr-o listă de 17 aptitudini fizice şi 18 aptitudini cognitive. Unui grup compus din 70 pompieri li s-a solicitat să confrunte lista cu cele 16 sarcini fundamentale, cu cele 34 calități aptitudinale şi să

identifice pe acelea care le consideră critice în obținerea unor performanțe ridicate ca pompier. Pentru ca evaluatorii să nu întâmpine dificultăți în înțelegerea sensului celor conținute de taxonomia lui Fleishman, aceasta a fost prelucrată. Tabelul 3.16 prezintă taxonomia aptitudinilor după Fleishman. În final s-a obținut profilul cerințelor psihologice ale postului de pompier.

Tabelul 3.16
Taxonomia elaborată de Fleishman, adaptată pentru profesia de pompier.

Forța statică. Reprezintă ceea ce se înțelege în general prin *forță.* Poate fi definită ca forța exercitată asupra unui obiect imobil sau foarte greu. Forța este exercitată continuu şi poate implica împingere, tragere sau ridicare. Exemplele includ acțiuni ca deblocarea unei uşi, ridicarea unei persoane sau susținerea furtunurilor. *Forța explozivă.* Reprezintă capacitatea de a utiliza energia într-o serie de acțiuni musculare explozive. Este nevoie de o creştere rapidă a energiei şi nu de un efort static. Exemplele includ acțiuni ca sărirea unor obstacole, folosirea unui topor, forțarea unei uşi pentru a o deschide. *Forța dinamică.* Implică folosirea brațelor şi trunchiului pentru a mişca propria greutate corporală pe o perioadă de timp, pe o anumită suprafață. Exemple: cățărarea pe o sfoară sau utilizarea numai a brațelor pentru a înainta. Un alt aspect important este faptul că trebuie să îți foloseşti aceeaşi grupă musculară în mod repetat sau continuu în timpul efectuării acțiunii. *Rezistență.* Este capacitatea de a menține activitatea fizică pe o perioadă lungă de timp în timp ce este solicitat sistemul cardiovascular (inimă şi plămâni). Un exemplu ar fi urcarea a 20 de şiruri de scări sau alergarea pe distanțe lungi. *Flexibilitatea extremităților.* Această capacitate include întinderea sau extinderea brațelor sau picioarelor şi a grupelor musculare implicate. Un exemplu este întinderea unui picior deasupra taliei pentru a putea urca pe un perete. Un alt exemplu ar fi încercarea de a ajunge cu brațele la un punct foarte înalt pentru a pune scara în poziție. *Flexibilitate dinamică.* Reprezintă aptitudinea de a efectua mişcări repetate sau continue ale brațelor sau picioarelor cu o anumită viteză. Un exemplu ar fi tragerea furtunului din mână în mână într-o perioadă scurtă de timp sau urcarea unei scări.

Exemplul pe care l-am reprodus explică o procedură posibilă de utilizare a unor instrumente pe care le-am descris anterior, în realizarea analizei psihologice a muncii. Ceea ce este interesant de observat este că în ceea ce a întreprins F. Landy şi colaboratorii săi, este nu o aplicare brută a taxonomiei lui Fleishman. Ei au intervenit creativ, în urma efectuării unei foarte atente analize a postului de muncă. Este un exemplu cât se poate de elocvent că în domeniul psihologiei muncii nu se pot oferi „rețete rigide", este întotdeauna necesar un proces de adaptare bazat pe un bagaj de cunoştințe diversificat. Mai mult, nu putem despărți analiza postului de muncă de analiza psihologică a muncii.

3.5.3. Sistemul F-JAS (*Fleishman Job Analysis Survey*)

Ed. A. Fleishman şi colaboratorii săi au creat un sistem eficient şi coerent de analiză psihologică a muncii. Am văzut în paginile anterioare că în prezent psihologii antrenați în analiza psihologică a muncii dispun de o taxonomie care se referă la 52 aptitudini împreună cu definițiile lor. Dar, problema care se pune este să se determine pentru fiecare post de muncă, printre altele, şi pachetul de aptitudini aferent activității respective de muncă, la fel şi măsura minimă de dezvoltare a aptitudinilor identificate pentru ca un angajat să poată fi eficient. Astfel a apărut F-JAS, un instrument de detectare a aptitudinilor profesionale şi care utilizează o metodologie de lucru simplă, uşor de aplicat. Totodată, sistemul are calitatea de a fi şi flexibil, adică se poate foarte uşor interveni în structura sa (un exemplu este cel practicat de F. Landy şi relatat anterior), aceasta fără a-i fi afectate calitățile (Fleishman & Quaintance, 1984 ; Fleishman & Reilly, 1995).

F-JAS este un sistem utilizat în descrierea posturilor de muncă în termenii unor criterii psihologice: aptitudini, deprinderi şi cunoştințele solicitate. Sistemul este utilizat să identifice particularitățile unui post de muncă şi relația dintre sarcinile/responsabilitățile şi particularitățile individuale ale persoanelor care sunt puse în situația să îndeplinească sarcinile respective de muncă. De fapt, metoda de lucru oferită de F-JAS priveşte evidențierea unei relații directe între sarcinile de muncă şi caracteristicile individuale cerute pentru realizarea eficientă a acestora. Această optică presupune din start că posturile de muncă sunt caracterizate printr-un anumit profil psihologic care trebuie comparat cu profilul psihologic al solicitantului postului respectiv. Cu cât similaritatea de profil este mai mare, cu atât se apreciază că şi eficiența celui în cauză va fi mai mare. Desigur, în practică nu este suficient să constatăm numai existența sau nonexistența unei similarități de profil psihologic, aceasta are chiar o valoare redusă sau nulă dacă nu se intervine cu programe de instruire adecvate care să faciliteze formarea unor deprinderi propice efectuării unei anumite activități profesionale.

F-JAS-ul este un instrument care ajută la proiectarea unor tehnici de selecție profesională, la structurarea unor programe de instruire sau la elaborarea unor tehnici de evaluate profesională a personalului. Cele 52 de aptitudini din taxonomia lui Fleishman sunt prezentate într-o broşură cu un format uşor operaționalizabil la fel ca în Figura 3.14, unde este reprezentată o aptitudine din FJAS 2)

Se observă în Figura 3.14 că o aptitudine este însoțită de o scurtă definiție, apoi, într-o casetă este prezentată diferența dintre aptitudinea respectivă şi altele similare. Urmează o scală pe 7 puncte pe care este indicat polul/nivelul superior şi inferior. Urmează apoi un set de ancore ale căror menire este să ghideze evaluatorul în activitatea de evaluare a fiecărei aptitudini (aceste ancore sunt fixate pe baza unor investigații experimentale.)

Procedura de lucru este identică cu a FJAS-ului. Figura 3.14 ilustrează o scală din F-JAS.

1. Abilitatea de a se face plăcut

Aceasta este abilitatea de a fi plăcut, cu tact şi de ajutor în munca cu alţii. Această abilitate implică gradul în care individul se adaptează într-o manieră plăcută

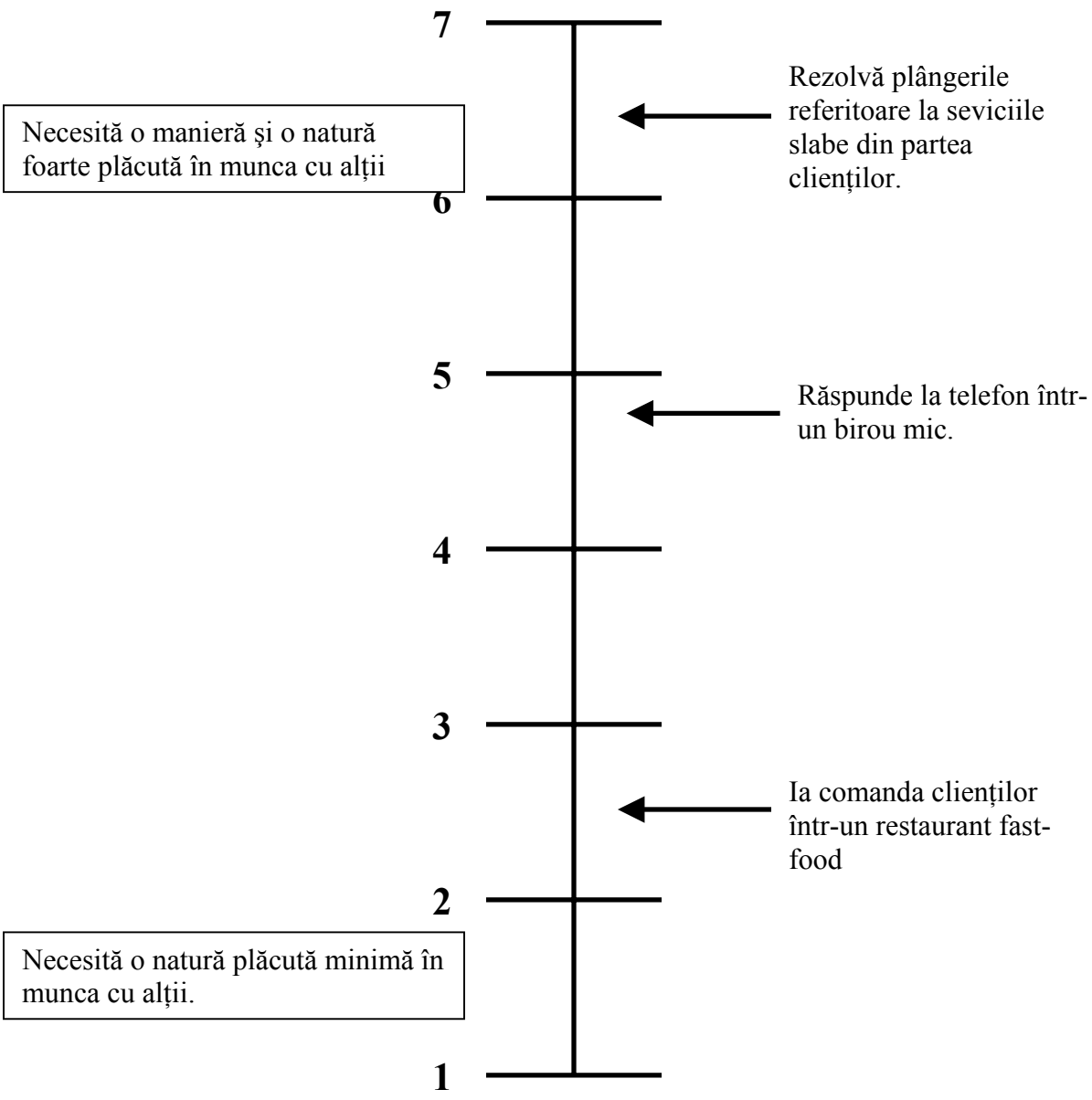

7
Rezolvă plângerile referitoare la seviciile slabe din partea clienţilor.
Necesită o manieră şi o natură foarte plăcută în munca cu alţii
6
5
Răspunde la telefon într-un birou mic.
4
3
Ia comanda clienţilor într-un restaurant fast-food
2
Necesită o natură plăcută minimă în munca cu alţii.
1

Figura 3.14 FJAS. Partea a 2-a, scala de Agreabilitate.

*O schemă posibilă de redactare a fişei postului ca urmare a analizei muncii orientată pe deţinătorul postului de muncă. Am luat ca punct de referinţă profesia de Psiholog industrial-organizaţional. Aşa cum am specificat, se porneşte de la sarcinile majore care revin psihologului industrial-organizaţional şi care sunt specificate mai jos (sursa este O*NET):*

FIŞA POSTULUI – psiholog industrial-organizaţional

Sarcinile aferente postului de muncă

- Analiza datelor, utilizarea metodelor şi aplicaţiilor statistice pentru a evalua rezultatele şi eficacitatea programelor (intervenţiilor) la locul de muncă
- Analiza cerinţelor şi conţinutului postului de muncă astfel încât să poată stabili criterii pentru clasificare, selecţie, training şi alte funcţii legate de personal
- Sa conducă studii de cercetare asupra mediilor fizice de muncă, a structurilor organizaţionale, sistemelor de comunicare, interacţiunilor de grup, moralei şi motivaţiei astfel încât să poată evalua funcţionarea organizaţiei
- Să dezvolte şi să implementeze programe de selecţie şi plasare a personalului
- Să dezvolte tehnici de interviu, scale de evaluare şi teste psihologice destinate evaluării deprinderilor, abilităţilor şi intereselor în vederea selecţiei, plasării şi promovării personalului
- Să faciliteze dezvoltarea şi schimbarea organizaţională
- Să construiască şi să implementeze programe de instruire aplicând principiile învăţării şi ale diferenţelor inter-individuale
- Să identifice nevoile de instruire şi dezvoltare
- Să observe şi să intervieveze angajaţii pentru a obţine informaţii asupra cerinţelor fizice, mentale, şi educaţionale ale postului de muncă precum şi informaţii asupra altor aspecte cum ar fi satisfacţia cu munca
- Să studieze eficacitatea, productivitatea şi eficienţa organizaţională inclusiv tipul de conducere şi supervizare la locul de muncă

Cerinţele psihologice ale postului de muncă

<u>Cunoştinţe</u> :

Este trecut pachetul de cunoştinţe specific efectuării sarcinilor care revin deţinătorului postului respectiv de muncă împreună cu o descriere succintă a acestora.

Exemplu :

<u>Psiholog industrial-organizaţional</u>

- **De psihologie**: cunoştinţe asupra comportamentului uman şi performanţelor; asupra diferenţelor interumane din perspectiva abilităţilor, personalităţii şi învăţării; asupra învăţării şi motivaţiei;

asupra metodelor de cercetare psihologică; asupra evaluării şi tratamentului tulburărilor afective şi comportamentale.

- **De resurse umane şi personal:** cunoştinţe asupra principiilor şi procedurilor de recrutare, selecţie şi instruire de personal, asupra recompensării şi beneficiilor, relaţiilor de muncă şi negocierii precum şi asupra sistemelor informatice destinate managementului de personal
- **De educare şi instruire:** cunoaşterea metodelor şi principiilor pentru proiectarea de curricule şi programe de instruire, de predare şi instruire a indivizilor şi grupurilor, de măsurare a eficacităţii programelor de instruire
- **De matematică:** cunoştinţe de aritmetică, algebră, geometrie, calcul, statistică şi aplicaţiile acestora
- **De administraţie şi management:** cunoaşterea principiilor de management şi afaceri implicate în planificarea strategică, alocarea de resurse, modelarea resurselor umane, tehnici de conducere, metode de producţie şi coordonarea angajaţilor şi resurselor
- **De limbă română:** cunoaşterea structurii şi conţinutului limbii incluzând aici cunoaşterea înţelesului şi scrierii cuvintelor, a regulilor de compunere şi a regulilor gramaticale.

Deprinderi

Exemplu :

Psiholog industrial-organizaţional

- **De învăţare activă:** înţelegerea implicaţiilor informaţiei noi asupra proceselor decizionale şi de rezolvare de probleme, atât cele curente cât şi cele viitoare
- **De gândire critică:** utilizarea logicii şi raţionamentului pentru a identifica punctele tari şi punctele slabe ale unor soluţii alternative, concluzii sau abordări ale situaţiilor problemă.
- **De vorbire:** a ţine discursuri în faţa altor persoane astfel încât informaţia să fie transmisă eficient
- **De evaluare a sistemelor:** identificarea măsurătorilor şi indicatorilor performanţei sistemului şi a acţiunilor necesare pentru îmbunătăţirea sau corectarea performanţelor raportat la scopurile sistemului
- **De ascultare activă:** concentrarea atenţiei asupra a ceea spun oamenii, depunerea de efort pentru a înţelege punctele de vedere susţinute de alţii, formularea adecvată a întrebărilor şi evitarea întreruperii discursului celorlalţi în momente nepotrivite
- **Matematice:** utilizarea matematicii pentru rezolvarea de probleme
- **De percepţie socială:** a fi conştient de reacţiile celorlalţi şi a înţelege cauzele care stau la baza acestor reacţii

- **De rezolvare a unor probleme complexe:** identificarea problemelor complexe şi revizuirea informaţiilor legate de acestea pentru a putea dezvolta şi evalua alternative şi a implementa soluţii.
- **De management al resurselor de personal:** motivarea, dezvoltarea şi orientarea angajaţilor în procesul muncii, identificarea celor mai potrivite persoane pentru un post de muncă.
- **Înţelegerea textelor:** înţelegerea frazelor şi paragrafelor scrise din cadrul documentelor legate de muncă.

Aptitudini

Exemplu :

Psiholog industrial-organizaţional

- **De înţelegere verbală:** abilitatea de a asculta şi înţelege informaţii şi idei prezentate oral, prin cuvinte şi fraze vorbite
- **De exprimare orală:** abilitatea de a comunica verbal informaţii şi idei într-o manieră în care să faciliteze înţelegerea celorlalţi
- **Înţelegerea textelor:** abilitatea de a citi şi înţelege informaţiile şi ideile prezentate în scris
- **Exprimarea în scris:** abilitatea de a comunica informaţii şi idei în scris într-o manieră în care să faciliteze înţelegerea celorlalţi
- **Raţionament matematic:** abilitatea de a alege metodele şi formulele matematice adecvate pentru a rezolva o anumită problemă
- **Originalitate:** abilitatea de a genera idei noi, neobişnuite asupra unui subiect sau situaţii date, sau de a dezvolta modalităţi creative de rezolvare a unei probleme
- **Raţionament inductiv:** abilitatea de a combina informaţii disparate pentru a extrage reguli generale sau concluzii (include şi descoperirea de relaţii între evenimente aparent disparate)
- **Sensibilitatea la probleme:** abilitatea de a conştientiza dacă ceva este în neregulă sau e probabil să nu meargă bine. Nu implică şi rezolvarea efectivă a problemei, doar recunoaşterea faptului că există o problemă.
- **Claritatea discursului:** abilitatea de a vorbi clar în faţa celorlalţi astfel încât să te faci înţeles.
- **Raţionament deductiv:** abilitatea de a aplica reguli generale la probleme specifice pentru a produce soluţii adecvate.

Interese

Exemplu:

Psiholog industrial-organizaţional

Caracter investigativ: ocupațiile cu caracter investigativ presupun în mod frecvent lucrul cu idei şi necesită un efort cognitiv susținut. Pot să implice identificarea de fapte şi rezolvarea mentală a problemelor.

- **Caracter întreprinzător:** acest tip de ocupații presupun foarte frecvent inițierea şi ducerea la bun sfârşit a proiectelor. Implică de asemenea exercitarea conducerii şi luarea de decizii în mod frecvent. Uneori pot sa implice asumare de risc sau implicarea în afacere.
- **Caracter artistic:** ocupațiile artistice implică în mod frecvent lucrul cu forme, design-uri şi paternuri. Adesea necesită auto-exprimarea iar munca poate fi efectuată fără a urma un set clar de reguli.
- **Caracter social:** ocupațiile cu caracter social implică cel mai adesea lucrul, comunicarea cu oamenii, educarea celorlalți. De cele mai multe ori este vorba de a acorda asistență şi de a oferi servicii celorlalți.

Valori ale muncii

Exemplu:

Psiholog industrial-organizațional

- **Independență:** ocupațiile care satisfac această valoare permit angajaților să lucreze şi să ia decizii independent şi individual. Nevoile corespunzătoare acestei valori sunt creativitatea, responsabilitatea şi autonomia.
- **Realizarea:** ocupațiile care satisfac această valoare sunt orientate spre rezultate şi permit angajaților să-şi utilizeze cele mai puternice abilități, creându-le acestora un sentiment de autorealizare. Nevoile corespunzătoare sunt realizarea şi utilizarea abilităților.

3.6. METODE ŞI TEHNICI DE ANALIZĂ A MUNCII

Analiza muncii este o activitate importantă, extrem de diversificată, metodele şi tehnicile utilizate fiind dependente de natura profesiei analizate. Este deci explicabil de ce repertoriul metodelor şi tehnicilor de analiză este mare; Blum şi Naylor (1968) menționează 9 metode de analiză a muncii. În practică, se recomandă celor antrenați în analiza muncii să utilizeze mai mult decât o singură metodă de investigare (Ombredane & Faverge, 1955). Muchinsky (1991) propune pentru analiza unui loc de muncă utilizarea a cel puțin trei metode de analiză. În primul rând, psihologul sau specialistul în resurse umane trebuie să observe muncitorii la locul de muncă studiat pentru a-şi forma o idee generală despre muncă. Urmează apoi intervievarea operatorilor în legătură cu cele observate anterior. În final, psihologul intervine cu un chestionar prin care se culeg datele relevante cu privire la munca studiată. Aceste chestionare pot fi de două tipuri: orientate

pe muncă, atunci când se doreşte o inventariere a sarcinilor de muncă sau descompunerea muncii în elemente componente (se poate ajunge astfel la 400-500 de activităţi); orientate pe persoană, când se urmăreşte obţinerea unor date legate de profilul psihologic al postului de muncă exprimat prin exigenţele individuale solicitate operatorului (aptitudini, cunoştinţe, deprinderi, experienţă, dimensiuni de personalitate şi caracteriale etc.) (Landy, 1989).

Ombredane şi Faverge (1955) disting trei moduri sau metode de analiză a muncii:

- învăţarea personală;
- observarea muncitorilor în timpul muncii;
- studiul traseelor muncii.

La acestea, se adaugă o serie de tehnici de culegere a informaţiilor în cadrul metodelor amintite:

- tehnici grafice specifice specialiştilor în studiul muncii;
- eşantionarea muncii (observaţia instantanee);
- metoda incidentelor critice (tehnica propusă de Flanagan);
- utilizarea aparatelor de înregistrare (cronometru, aparat foto, video etc.);
- experimetarea în laborator.

Soluţii de compromis şi erori

Când se pun bazele unei companii noi, pe linie de personal, primul lucru care trebuie să se facă este proiectarea fişelor de post pentru locurile de muncă ce vor fi ocupate. În acest caz, când compania nu are încă un astfel de post în funcţiune, specialistul în resurse umane face o documentare privitor la postul de muncă studiat, după care apelează la un grup de specialişti existenţi şi, împreună cu ei, este structurată o fişă de post ipotetică. Consultativ, se poate împrumuta o fişă de post de la o companie similară, aceasta fiind adaptată specificului companiei în cauză. Ulterior, când postul de muncă respectiv a fost ocupat şi funcţionează, analiza muncii devine posibilă, fişa de post iniţială putând fi definitivată.

Mai poate să apară şi cazul în care există o fişă de post gata proiectată, dar, datorită reconfigurării postului se impune refacerea ei. În acest caz, după un scurt instructaj cu deţinătorii postului de muncă, specialistul în resurse umane îi invită pe aceştia să revizuiască fişa existentă. Sinteza este prezentată apoi superiorului nemijlocit pentru completări.

Ambele cazuri sunt soluţii de compromis, ele nu vor exclude niciodată cerinţa ca fişa postului să fie proiectată pe baza unei analize a muncii, utilizând una sau mai multe metode de culegere a datelor. Sunt aspecte ale muncii care pur şi simplu, nu pot fi sesizate decât pe baza unui studiu atent. Simpla înregistrare a ceea ce se vede că se face într-un post de muncă (efectul sau reacţia), este departe de a se putea considera că este o analiză a muncii.

Menționăm şi o eroare care în ultimul timp s-a generalizat. Este vorba de fraza de încheiere a fişei postului: „Şi trebuie să facă tot ceea ce îi spune şeful direct". Această eroare este impardonabilă, ea anulează regulile pe care fişa postului le are statuate. O fişă de post trebuie să fie foarte clară, lipsită de ambiguități; ea nu trebuie să dea loc la interpretări. Într-un anumit sens, fişa postului este un act juridic care reglementează conduita deținătorului postului respectiv de muncă. Expertizarea incidentelor şi accidentelor de muncă începe cu examinarea respectării sau nu a ceea ce este menționat în fişa de post.

Vom prezenta în continuare câteva din tehnicile recomandate în analiza muncii. Fireşte, adoptarea unei tehnici de analiză sau a alteia este în funcție de obiectivul pe care specialistul în resurse umane îl are de rezolvat.

3.6.1. Modelarea

Modelul, arată Montmollin (1967), este un ansamblu de elemente care reproduc parțial un alt ansamblu de elemente, mai bogate (realitatea), ultimul fiind considerat ca un etalon de comparație a modelului. Criteriul de proiectare al unui model este utilitatea sa, argumentându-se că este mai comod să operezi cu un număr redus de variabile aflate în interacțiune (Chapanis, 1961). Un model este considerat a fi adecvat în măsura în care putem lucra pe el mai comod decât pe un obiect real, fireşte, fără să facem rabat la reproducerea componentelor esențiale ale originalului.

În analiza muncii se operează cu modele (acestea pot lua diferite forme: matematice, intuitive etc.), este vorba de modelul om-maşină acest binom constituind un sistem, un ansamblu care funcționează ca un tot unitar. Sistemul în cauză funcționează pe baza informațiilor care se transmit reciproc între om şi maşină. În Figura 3.15 prezentăm un model general al sistemului om-maşină. Acest model poate servi ca punct de plecare pentru orice analiză a unui loc de muncă.

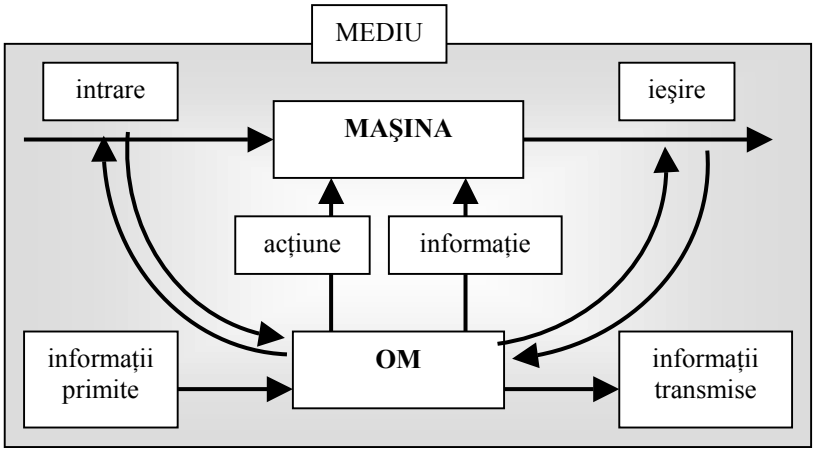


Figura 3.15 Un model general om-maşină

Montmollin (1967), bazându-se pe o schemă similară, a dezvoltat modelul conducătorului auto, deosebit de util în analiza muncii respective (Figura 3.16).

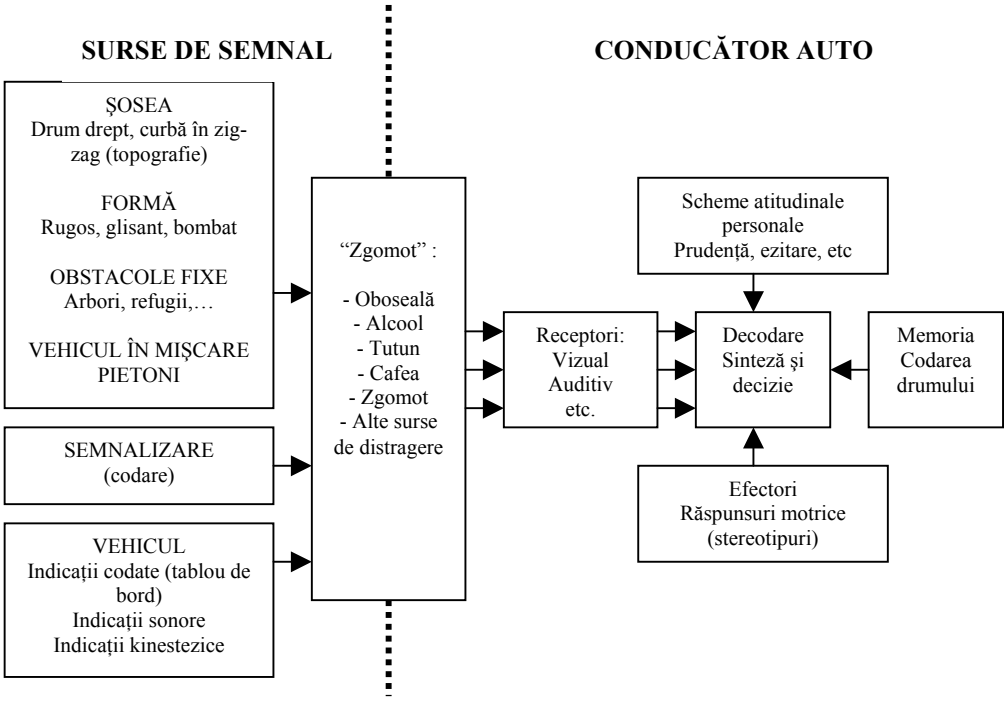


Figura 3.16 Modelul conducerii auto (Montmollin, 1967)

Studiul modelului om-maşină ne oferă date preţioase despre particularităţile procesului de muncă respectiv. Asociat cu o diagramă-bloc, imaginea procesului muncii se îmbogăţeşte. O astfel de analiză, arăta Leplat şi Cuny (1977), va permite psihologului să facă o primă aproximare referitor la:

- poziţia subsistemului în structura procesului: cerinţe faţă de controlul posibilelor distorsiuni create în amonte, comunicaţii interpersonale;
- sarcinile subsistemului: numărul de transformări suferite de produs, zona de control acoperită, importanţa transformărilor pentru calitatea producţiei;
- natura mijloacelor de care dispune subsistemul: maşini sau instalaţii, utilaje manuale, ambianţa fizică a muncii, sistemul de lucru al operatorilor (izolat sau în echipă), deplasările personalului în timpul muncii.

Toate aceste date pot fi utilizate ca suport în discuţiile iniţiate cu experţi ai postului respectiv de muncă, în proiectarea sau selectarea instrumentelor de intervenţie ori în designul experimental intenţionat.

3.6.2. Inventarierea sarcinilor de muncă

A face un inventar al sarcinilor de muncă înseamnă a desprinde elementele componente ale muncii cu ajutorul unor tehnici specifice. Aceste tehnici reprezintă un set de proceduri care, inspirate din modelul postului de muncă, ne permit identificarea şi, în general, măsurarea variabilelor care se consideră caracteristice pentru un anumit loc de muncă (Montmollin, 1967). În mod obişnuit se apelează la studiul documentelor întreprinderii cu privire la postul analizat, observarea, chestionarul, tehnici de intervievare etc.

Studiul documentelor organizaţiei. Familiarizarea cu profesia pe care intenţionăm să o studiem debutează cu studierea documentaţiei aferente acesteia si chiar a organizaţiei. Acesta se referă la definirea postului conform nomenclatorului de profesii, la procesele tehnologice, aspectul tehnic, de organizare şi social al muncii, poziţia în organigrama companiei etc. Rezultatul studiului pune analistul în temă cu postul studiat.

Participarea la muncă. Este o tehnică mai veche, dar bine ancorată în practică. Landy (1989) a utilizat-o în studiul profesiei de pompier şi de poliţist. În acest context, psihologul asistă operatorul (este prezent la stingerea unui incendiu, însoţeşte un echipaj al poliţiei), învaţă ceea ce trebuie să facă deţinătorul postului de muncă şi astfel desprinde componentele activităţii respective. Când profesia implică risc, această participare a psihologului se va rezuma doar la o învăţare a operaţiilor de muncă pe plan mental (de exemplu, operator la camera de comandă a unei centrale nucleare electrice sau navigator la turnul de control al unui aeroport etc.).

3.6.3. Tehnici interogative

Chestionarul. Metoda este utilizată pentru obţinerea de informaţii despre o activitate de muncă atât nemijlocit de la deţinătorul unui loc de muncă, dar şi prin intermediul poştei

sau telefonic. Se cer date personale şi despre munca prestată, descrieri scurte folosindu-se propriul limbaj. Metoda poate fi aplicată mai ales persoanelor care prezintă uşurinţă în exprimarea scrisă sau orală. Când chestionarele sunt cu răspunsuri deschise se consumă mult timp cu prelucrarea şi analiza datelor. Din acest motiv, chestionarele utilizate în analiza muncii sunt de obicei standardizate (sunt cunoscute şi sub denumirea de check-list) şi constau în marcarea unor itemi care se referă la munca analizată. În evaluarea itemilor se are în vedere importanţa, frecvenţa de apariţie, durata sau relaţia cu performanţa globală pentru munca în cauză (Tabelul 3.17).

Un chestionar ca cel din Tabelul 3.18 este uşor de completat şi apoi prelucrat statistic pe calculator. Dar, partea dificilă se referă la colectarea datelor (chestionarul amintit a inventariat 450 de activităţi specifice ofiţerului de poliţie) (Landy, 1985). Or, pentru aceasta se consumă mult timp, analistul bazându-se pe numeroase alte metode şi tehnici de explorare. O deficienţă a acestor inventare de sarcini este faptul că ele ignoră cum sunt sarcinile de muncă structurate, secvenţa derulării lor, relaţia sau încadrarea în alte activităţi de muncă. O imagine globală despre munca analizată este extrem de greu de obţinut numai cu informaţiile obţinute prin intermediul unor astfel de inventare de sarcini de muncă.

Tabelul 3.17 Un exemplu de inventar al sarcinilor de muncă specifice echipajelor de poliţie (prin amabilitatea lui F.J. Landy)

FIŞĂ PENTRU EVALUAREA SARCINILOR DE MUNCĂ

Pe paginile care urmează găsiţi o serie de sarcini de muncă, un inventar al îndatoririlor şi responsabilităţilor aferente activităţii de muncă pe care o prestaţi. Vă rugăm să apreciaţi ***cât de frecvent*** apare în munca pe care o efectuaţi sarcina respectivă de muncă şi ***ce importanţă*** are aceasta pentru bunul mers al activităţii.

Vă rugăm să evaluaţi activităţile de muncă listate pe paginile care urmează în termeni de cât de importante sunt ele pentru munca prestată şi cât de des le-aţi executat în ultimele 12 luni.

Pentru evaluarea importanţei, vă recomandăm următoarea scală de evaluare:

Importanţa: Activitatea prestată consider că este:				
0 Neimportantă	1 De mică importanţă	2 Are o importanţă medie	3 Este importantă	4 Este foarte importantă

Scala de evaluare recomandată pentru evaluarea frecvenţei de apariţie a activităţii de muncă respective va avea următoarea formă:

Frecvența:	Am efectuat această activitate de muncă					
0 Niciodată	1 Am efectuat dar nu în ultimele 12 luni	2 O dată în ultimul an	3 De câte-va ori pe an	4 Lunar	5 Săptămâ-nal	6 Zilnic

Citiți cu atenție activitățile de muncă listate. Atribuiți mai întâi notele de importanță, apoi cele legate de frecvența cu care activitatea respectivă apare în postul de muncă pe care îl dețineți.

Nu uitați, referiți-vă numai la propria dvs. experiență şi nu la ceea ce ați văzut sau auzit că fac alți colegi de-ai dvs.

Scrieți evaluările dvs. direct pe această fişă.

Probabil că vă amintiți şi alte activități de muncă pe care le executați şi care nu figurează pe lista noastră. Notați-le şi evaluați importanța şi frecvența cu care apar ele în munca dvs.

	ACTIVITATEA PRESTATĂ	IMPOR-TANȚA	FRECVE N-ȚA
39.	Transportă persoanele rănite		
55.	Opreşte vehiculele pentru investigarea, citarea sau arestarea ocupanților		
114.	Redactează rapoarte		

Interviul deținătorului postului de muncă

Obținerea informațiilor de către analist direct de la sursă, este o tehnică potrivită pentru cunoaşterea unei profesii. Interviul poate fi standardizat sau nestandardizat, datele obținute fiind în final prelucrate de către analist/psiholog.

Mucchielli (1969), menționează că interviul orientat pe analiza muncii trebuie să se refere la următoarele probleme:

- Proveniența informațiilor (semnale, documente, reglementări, instrucțiuni), cum ajung la deținătorul postului şi la care dintre ele trebuie dat un răspuns?
- Cui se transmit informațiile primite sau prelucrate? Cu ce alte posturi de muncă schimbă informații postul analizat?

- În ce constau operațiile din postul investigat (sarcinile de muncă şi responsabilitățile) care sunt acestea, ponderea fiecăreia în volumul de muncă, în timp şi în dificultate?

Faverge, Leplat şi Guiguet (1958) propun orientarea interviului pe următoarele direcții:

- Care sunt factorii de insatisfacție în muncă? (Problema este centrată pe om şi condițiile mediului muncii.)
- Care sunt dificultățile întâlnite obişnuit în munca respectivă? (Sunt reperate momentele delicate sau aspectele delicate ale muncii.)
- Care sunt deficiențele legate de mijloacele de muncă? (Întrebarea se referă la uneltele de muncă.)
- În ce constă munca, cum se desfăşoară ea, cum o organizează deținătorul postului? (Întrebarea are ca scop să sondeze dacă operatorul este adaptat sau nu profesional.)
- Ce incidente au existat şi ce gen de incidente se pot produce? (Întrebarea priveşte evaluarea punctelor cruciale pentru formarea profesională, experiența necesară pentru a face față activității respective.)

Prin tehnica interviului un analist experimentat poate obține date utile care pot constitui punctul de debut în inventarierea sarcinilor de muncă şi în alte demersuri legate de acesta.

Tehnica explicitării provocate - verbalizarea

Studiul comportamentului uman prin tehnicile de observare reprezintă, de fapt, o cunoaştere spontană, vizibilă a activității de muncă, ea fiind insuficientă pentru investigarea mecanismelor care reglează activitatea respectivă şi de aici necesitatea de a recurge şi la alte metode de analiză a muncii (observarea directă a comportamentului este săracă în detalii). Tehnica explicitării provocate sau simplu a verbalizării, ne aminteşte de metoda introspecției provocate şi constă în solicitarea deținătorului postului de muncă să reconstituie prin analiză retrospectivă cum a procedat în luarea unor decizii, care a fost demersul logic, cum s-a derulat activitatea de gândire în rezolvarea unor probleme etc. Într-o oarecare măsură, tehnica explicitării provocate se aseamănă cu metoda protocolului verbal utilizată în descifrarea strategiilor de rezolvare de probleme (Lindsay & Norman, 1972). Are puncte comune şi cu tehnica teach-back de investigare a modelului mintal al utilizatorului unui produs informatic (Veer van der, 1990; Pitariu, 1994).

Explicitarea provocată constă în a asista şi observa operatorul în timpul muncii şi a-i cere lămuriri asupra operațiilor pe care le efectuează.

Modalitățile de verbalizare arată Leplat (2004), sunt numeroase, fiecare dintre ele prezentând o serie de avantaje şi dezavantaje. Desigur, analistul decide asupra metodei pe care o va folosi, aceasta fiind o consecință a specificului locului de muncă analizat. Câteva precizări sunt necesare :

- Verbalizarea poate *preceda* (verbalizare anticipată)*, însoți* (verbalizare simultană) *sau urma* (verbalizare consecutivă) activitatea studiată.
- Verbalizarea poate fi *înregistrată* prin diferite proceduri: pornind de la notițe, acestea fiind mai mult sau mai puțin exhaustive, sau prin intermediul unui

instrument (magnetofon sau magnetoscop). Acesta din urmă poate situa verbalizarea în raport cu comportamentul.

- Verbalizarea poate fi mai mult sau mai puțin *dirijată.* La o extremă sunt verbalizările spontane: ceea ce zice operatorul în cursul activității sale. La cealaltă extremă se află răspunsurile la întrebările precise ale analistului. Între cele două există situațiile intermediare: subiectul este invitat să verbalizeze, îl stimulăm dacă verbalizează puțin, îi stabilim obiectul verbalizării, putem folosi câteodată „contra-sugestii", adică propunerea unor răspunsuri diferite de ale sale, pentru a-i înregistra reacțiile şi a vedea stabilitatea răspunsului ce l-a oferit.
- Verbalizarea poate viza diferite *aspecte ale activității:* o execuție particulară (ceea ce este făcut sau a fost făcut la un moment dat), o procedură (metoda utilizată: spre exemplu „ce trebuie făcut când ne găsim în situația X?"), cunoştințele subiacente activității (care sunt proprietățile sistemului tehnic asupra căruia se exercită activitatea). Putem de asemenea să solicităm verbalizarea intențiilor subiectului, rațiunile pentru care se angajează într-o anume activitate, motivațiile şi valorile care îl animă.

Observația este întotdeauna însoțită de o explicație verbală. Adesea vom întâlni situații în care cel intervievat „una zice şi alta face". Într-un mod similar, este important să se ştie că:

- verbalizarea poate transforma activitatea pe care o studiem;
- verbalizarea poate determina subiectul să-şi exprime activitatea într-un *cod* (verbal), sau limbaj care nu corespunde exact celui pe care îl utilizează în mod curent;
- verbalizarea este o *situație socială.*

Leplat şi Bisseret (1965) folosesc tehnica verbalizării provocate în analiza muncii dispecerului de la turnul de control al zborului avioanelor. Întrebarea pe care o pune anchetatorul dispecerului este: Ce aveți de făcut pentru a şti dacă acest aparat nu antrenează un conflict? Operatorul relatează ordinea operațiilor pe care le efectuează. Astfel, au fost evidențiate şase variabile cu mai multe posibilități. Prin combinarea lor au fost apoi explicate situațiile posibile şi ordinele transmise, cu alte cuvinte, se obține o imagine a sarcinilor postului studiat.

Tehnica intervievării grupului

Această tehnică este similară cu a interviului individual doar că sunt intervievate simultan un număr mai mare de persoane. Cel care ia interviul orientează discuțiile spre desprinderea sarcinilor de muncă. În final, el combină toate informațiile într-o sinteză. Această tehnică cere experiență din partea analistului care conduce discuțiile şi o pregătire detaliată a interviului.

3.6.4. Tehnici de observare directă

Observația este o metodă utilizată de mult în analiza muncii. Tehnicile de observare sunt foarte variate, de la cele mai mult sau mai puțin sistematizate, până la cele formalizate, de

mare finețe. Față de metodele interogative utilizate în analiza muncii, observația cu variantele ei are avantajul că se desfășoară într-un cadru real, simulat sau experimental. Ea este o metodă mai reactivă în sensul unei interferențe superioare între activitatea analizată şi procedeele de analiză. Cu toate acestea, deşi tehnicile în cauză sunt calificate ca fiind mai mult sau mai puțin behavioriste (sau obiective), ele pot fi afectate de o artificialitate mai mică sau mai mare a comportamentului observabil al subiectului. Prezența analistului rămâne în continuare un factor distorsionant. Totuşi, importanța tehnicilor respective pentru psihologia muncii şi cea inginerească este mare. Este una din metodele de investigare a comportamentului de muncă. Prin observare este posibilă formularea ipotezelor de lucru şi ulterior verificarea lor. Confruntarea datelor colectate cu prilejul aplicării diferitelor tehnici de observare cu declarațiile operatorului este un aspect instructiv şi ajută analistul în clarificare şi orientarea analizei pe care o face. Prin ea însăşi, observația este o selecție de fapte, deci nu poate fi exhaustivă. Într-un anume sens, informațiile culese cu ocazia procesului observațional sunt codificate aşa că un rol major în analiza datelor obținute îl are procesul de decodificare al cărui succes depinde de cunoştințele, experiența şi obiectivele observatorului. Aplicații interesante ale metodei amintite vom găsi în numeroase studii din acest domeniu cum ar fi şi acelea ale lui Iosif (1970; 1994) referitoare la activitatea de supraveghere a operatorilor de la centrale electrice. În continuare ne vom opri asupra modurilor de observare, de determinare a momentelor de observare şi tratarea datelor înregistrate în procesul activității de observare.

Modalități de observare

Observația deschisă. Are loc în condiții nestandardizate, fără o pregătire prealabilă pretențioasă. Este utilă la începutul derulării acțiunii de analiză a muncii în vederea obținerii unei imagini generale despre munca în cauză. Cu această ocazie se schițează şi prind contur întrebările care vor fi puse operatorului, se obțin unele informații privitoare la metodele de analiză cele mai adecvate pentru a fi folosite în analiză.

Obişnuit, analistul este preocupat de punerea sa la punct cu caracteristicile postului studiat, el încearcă să se inițieze în problemele postului. Această tehnică este completată frecvent cu intervievarea deținătorului postului de muncă. Pentru ca datele obținute să fie cât de cât structurate şi pentru a nu se pierde informația obținută, este bine ca la sfârşitul observației să se întocmească o prezentare a postului de muncă, un model propus de Mucchielli (1969) fiind cel din Figura 3.17

Figura 3.17. GHID DE OBSERVARE A LOCULUI DE MUNCĂ

I. IDENTIFICAREA ŞI DEFINIREA POSTULUI DE MUNCĂ

- Denumirea postului :
- Întreprinderea/Compania :
- Serviciul de care aparţine postul de muncă :
- Postul de muncă imediat superior :
- Postul de muncă imediat inferior :
- Descrierea pe scurt a postului de muncă (amplasare, ce se face în postul respectiv, ce se vinde etc.).……
……
……
……
……
- Interfaţa cu alte posturi, prin ce sau cine o face?…… ……..
……..
..……..

II. ACTIVITĂŢI, SARCINI ŞI OPERAŢII SPECIFICE POSTULUI

……
……

Definiţia sarcinii utilizate	P	L	RI	F	C	FC	D	Mijloace

Legendă : P=sarcina trasată din timp şi continuu; L=liberă (la discreţia operatorului pentru execuţie); RI=responsabilitate şi iniţiativa luată; F=frecvenţa şi periodicitatea sarcinii; C=sarcină controlată; FC=frecvenţa controlului; D=durata sarcinii în minute.

III. CONSECINŢE

- Rezultatul concret al activităţii postului. Ce devine munca prestată ?…….
- Consecinţele eventualelor erori în ce priveşte produsul sau serviciul ?……..
- Consecinţele erorilor legate de deţinătorul postului de muncă ? Riscuri de sancţionare ?……..

IV. ACCESUL LA POSTUL DE MUNCĂ (modalităţi de angajare)

- Maniera obişnuită de angajare în postul de muncă respectiv:……..
- Maniera obişnuită de formare profesională sau de calificare:……
- Formarea profesională şi calificarea titularui prezent:…….

V. METODE DE MUNCĂ

- Există tot ceea ce îi trebuie unui post de muncă (instrucţiuni, reguli de operare, prescripţii etc.)?…….
- Cum sunt prezentate modelele de muncă (scris, oral, odată pentru totdeauna etc.)?……..
- Cu ce grad de precizie sunt prezentate metodele de muncă?……..
- Cum sunt prezentate metodele de muncă?…….
- Ce marjă de iniţiativă îi este lăsată titularului postului?……..

VI. CONTROLUL .

- Cine controlează?…… ……..
- Când?……
- Unde?……
- Cum?……..
- Cu ce drepturi de sancţionare?……...

VII. CONDIŢIILE FIZICE ŞI FIZIOLOGICE DE MUNCĂ.

- Particularităţile locului de muncă (schimburi)……..
- Orarul de muncă……..
- Factorii fizici ai muncii:…….
  Zgomot Iluminat Umiditate Vibraţii Praf Alţi factori
- Riscuri vizavi de condiţiile fizice de muncă……..
- Factori fiziologici implicaţi în munca prestată:
  Ritmul de muncă (solicitarea) Poziţii posturale Oboseala Efort Alţi factori fiziologici

VIII. CONDIŢIILE PSIHOSOCIALE ALE MUNCII

- Relaţii interpersonale funcţionale:……
- Existenţa sau nu a unui grup (echipă de muncă):……
- Condiţiile psihologice de muncă (în ce constau):
  - Stilul de conducere al şefilor
  - Gradul de suplete al instrucţiunilor si orariilor
  - Relaţiile cu alte echipe
  - Relaţiile cu superiorii
  - Relaţiile cu colegii
  - Relaţiile cu subordonaţii
- Condiţiile sociale ale muncii:
  - Cum este privit de alţii postul respectiv de muncă
  - Statutul postului de muncă (ierarhia în organizaţie)
  - Avantajele postului de muncă
  - Salarizarea
  - Posibilităţi de promovare
- Tipul responsabilităţilor titularului postului
  - în raport cu instrumente şi maşini
  - în raport cu produsele muncii
  - în raport cu securitatea muncii
  - în raport cu alţii
  - în raport cu perfecţionarea profesională

Figura 1.17 Ghid de observare a locului de muncă

În procesul observării deschise se pot utiliza o serie de tehnici de înregistrare cum sunt aparatul fotografic, videocamera etc. Ne referim în acest caz la ceea ce se numeşte observaţie asistată. Ea este apreciată (mai ales culegerea datelor cu videocamera) ca utilă în analiza strategiilor de lucru (posibilitatea derulării secvenţă cu secvenţă a imaginii, analiza stop-cadrelor etc.), determinarea modalităţilor de operare, descoperirea anomaliilor de operare greu de identificat cu ochiul liber etc.

Observarea descriptivă standardizată. Este aplicată în analiza muncii la o paletă foarte mare de activităţi, de la cele mai simple la cele mai complexe. Tehnicile de lucru le găsim descrise în manualele care se ocupă cu organizarea muncii (Barnes, 1949; Hidoş & Isac, 1971). În linii generale, tehnicile respective se bazează
Observarea descriptivă standardizată. Este aplicată în analiza muncii la o paletă foarte largă de activităţi, de la cele mai simple la cele mai complexe. Tehnicile de lucru pot fi regăsite în cadrul manualelor care se ocupă cu organizarea muncii (Barnes, 1949 ; Hidoş & Isac, 1971). În linii generale, acest tip de tehnici se bazează pe descompunerea muncii în operaţii şi mişcări elementare. Pentru operativitatea înregistrărilor se folosesc diferite sisteme de codificare şi fişe speciale de înregistrare a datelor. Leplat şi Cuny (1977) reproşează acestor tehnici de analiză artificialitatea intervenţiilor şi faptul că nu corespund, în general, pentru un decupaj psihologic sensibil. Din această cauză se recomandă psihologilor utilizarea lor cu precauţiile cuvenite, ceea ce presupune o selecţie şi adaptare la situaţia studiată. De pildă, pentru analiza procedurilor de depanare se pot defini câteva categorii: testarea circuitului, controlul intensităţii curentului, verificarea stării unui anume element etc. Rezultă cu claritate că analistului i se cer, în cazul expus, cunoştinţe tehnice aprofundate legate de sistemul analizat, numai aşa fiind posibilă asigurarea unei interpretări corecte.

*Observaţia încadrată***.** Se efectuează cu o grilă stabilită în prealabil pornind de la observaţii precedente şi obiectivele studiului întreprins. Atunci când categoriile au fost bine definite, analistul va putea utiliza metode de înregistrare a evenimentelor pentru reactualizarea lor şi exploatarea ulterioară a datelor.

*Observaţia asistată***.** Aceasta se realizează cu ajutorul instrumentelor de înregistrare. Cele mai utilizate aparate sunt cele care aparţin tehnicilor video. Acestea permit înregistrările de imagini video şi audio în mod continuu şi pe perioade mari de timp. Există avantaje şi dezavantaje ale acestor tehnici. Printre *avantaje avem*: stocarea datelor care permite prezentări ulterioare în diverse condiţii (cu încetinitorul, cu oprirea asupra unei imagini, cu rapiditate). Înregistrările pot fi prezentate mai multor observatori, începând cu cei vizaţi, şi codarea datelor poate fi uneori automatizată. Printre *inconveniente,* citãm iluzia exhaustivităţii pe care o dă sentimentul că am surprins întreaga activitate. Dar, trebuie să fim conştienţi că orice înregistrare nu constituie decât o imagine parţială a activităţii observabile, care poate să mascheze anumite aspecte, de unde importanţa încadrării imaginii. Demersul analistului de a reactualiza şi exploata datele, este adesea foarte costisitor ca timp (Leplat, 2004).

Determinarea momentelor de observare. Fie că este continuă sau discontinuă, observarea este realizată pe o durată limitată. Or, în acest caz, analistul trebuie să se preocupe de obținerea unor informații relevante. În acest sens au fost dezvoltate o serie de tehnici prin care să fie evitate pericolele sistematice la care este supus analistul când înregistrează fenomenele sau elementele observate.

Tehnica observațiilor instantanee sau a eşantionării, ori observația standardizată a muncii reprezintă un efort de control a momentelor când trebuie făcute observațiile. Obiectivul ei este de a evalua fracțiunile de timp consacrate diferitelor componente ale activității şi aceasta nu prin observare continuă (cum este fotografierea zilei de muncă), ci prin observații instantanee făcute în momente aleatorii fixe. Astfel se pot estima fracțiunile de timp reprezentate de o anumită componentă a activității. Frecvența de apariție a unei operații sau alt element al activității va constitui ponderea acestuia în activitatea respectivă de muncă şi va putea fi analizat ca atare. Această tehnică a fost utilizată pentru analiza muncii de vânzător, operator pe maşini-unelte, infirmiere, operatori de la pupitre de comandă etc.

Procedura metodologică de stabilire a momentelor observației.

(A) Se determină categoriile de operații cărora dorim să le facem un studiu temporal. Ele nu trebuie să fie prea numeroase şi trebuie să fie bine definite pentru ca rezultatele observației să nu fie ambigue. În acest sens distingem două direcții de lucru: pregătirea tehnică şi pregătirea psihologică.

Pregătirea tehnică are în vedere (1) definirea problemei de studiu; (2) stabilirea circuitului urmat în cursul observațiilor; (3) stabilirea ponderii aproximative a elementului urmărit cu precădere (P în procente).

Pregătirea psihologică se referă la acțiunea cu personalul observat, pregătirea sa din punct de vedere psihologic (familiarizarea cu situația experimentală).

(B) Determinarea momentelor observărilor. Înainte de toate trebuie să stabilim numărul de observații necesare pentru a obține un grad de precizie rezonabil, adică pentru ca marja de eroare să nu depăşească o limită acceptabilă. Pentru aceasta pornim de la formula erorii standard a frecvenței:

$$E_f = \sqrt{\frac{p * q}{N}}$$ unde

E_f= eroarea standard a frecvenței de apariție a fenomenului studiat,

p = proporția (frecvența relativă) constatată a fenomenului studiat,

q = 1-p,

N = numărul de observații.

Când N > 100, practic se înlocuiește p prin f,
iar q prin 1-f. În consecință avem

$$E_f = \sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}$$

Limitele de încredere ale frecvenței sunt

$$f \pm \sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}$$

adică frecvența reală se află între valorile

$$f - \sqrt{\frac{f(1-f)}{N}} \text{ si } f + \sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}$$

sau, cu alte cuvinte, eroarea de estimare a frecvenței va fi de cel mult

$$\pm \sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}$$

și asta cu o probablitate de 68.26%, adică la un prag de semnificație de P = 0,3174.

Pentru a ajunge la un prag de semnificație mai riguros şi anume de P = 0,05 (acesta fiind cel mai indulgent admis în psihologie), trebuie să luăm eroarea standard de 1,96 ori:

$$1{,}96\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}$$

Astfel eroarea de estimare a frecvenței va fi, cu o probabilitate de 95% (P = 0,05), de cel mult

$$\pm 1{,}96\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}$$

Dar acestei erori trebuie să-i fixăm o limită; cu alte cuvinte, trebuie să stabilim o eroare maximă admisibilă, o eroare limită. Notând aceasta cu Δ_f, avem

$$\Delta_f = 1{,}96\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}} \text{ la } P = 0{,}05 \qquad (1)$$

Pentru a obține un prag de semnificație şi mai riguros şi anume P = 0,01, ar trebui să înmulțim, în loc de 1,96 cu 2,58:

$$\Delta_f = 2{,}58\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}} \text{ la } P = 0{,}01 \qquad (2)$$

În mod analog

$$\Delta_f = 3{,}29\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}} \text{ la } P = 0{,}001 \qquad (3)$$

Revenind la formula (1), deducem din ea formula pentru calculul numărului de observații. Mai întâi ridicăm la pătrat ambele părți ale egalității:

$$\Delta_f = 1{,}96^2 \frac{f(1-f)}{N} = \frac{1{,}96^2 f(1-f)}{N}$$

De aici

$$N = \frac{1{,}96^2 f(1-f)}{\Delta_f^2}; P = 0{,}05 \qquad (4)$$

În mod analog ajungem la

$$N = \frac{2{,}58^2 f(1-f)}{\Delta_f^2}; P = 0{,}01 \qquad (5)$$

şi la

$$N = \frac{3{,}29^2 f(1-f)}{\Delta_f^2}; P = 0{,}001 \qquad (6)$$

Valoarea lui *f* fiind necunoscută, ea se estimează pe baza unor observații prealabile. Dacă nu avem posibilitatea sau nu rentează să le efectuăm, luăm, pentru siguranță, cazul cel mai nefavorabil, care dă cel mai mare N posibil, şi anume *f* = 0,5, pentru că în acest caz produsul are valoare maximă. La fel procedăm şi atunci când observăm nu un singur fenomen având o anumită frecvență, ci mai multe fenomene, fiecare cu frecvența lui. Tocmai acesta este cazul şi în studiul muncii.

Mai rămâne să stabilim valoarea erorii limită. Aceasta poate fi, de exemplu, 3% ca în unele sondaje de opinii. În observația eşantionată folosită în studiul muncii se poate admite o eroare limită de 5% sau 0,05.

Făcând înlocuirile respective în formula (4), obținem

$$N = \frac{1{,}96^2 \times 0{,}5^2}{0{,}05^2} = \frac{3{,}84 \times 0{,}25}{0{,}0025} = 3{,}84 \times 100 = 384; P = 0{,}05$$

În mod analog

$$N = \frac{2{,}58^2 \times 0{,}5^2}{0{,}05^2} = \frac{6{,}66 \times 0{,}25}{0{,}0025} = 6{,}66 \times 100 = 666; P = 0{,}01$$

şi

$$N = \frac{3{,}29^2 \times 0{,}5}{0{,}05^2} = \frac{10{,}82 \times 0{,}25}{0{,}0025} = 10{,}82x100 = 1082; P = 0{,}001$$

Deci, pentru ca eroarea de estimare a frecvenței să nu depăşească 5%, şi asta cu o probabilitate de 95%, trebuie efectuate 384 (sau, rotunjit, 400) observații. Pentru aceeaşi eroare limită, dar asigurată cu o probabilitate de 99%, este nevoie de 666 700 observații; iar pentru a o garanta cu o probabilitate de 99,9% se cere un număr de 10 821 100 observații.

Formulele generale pentru orice valoare a erorii limită, şi aduse la forma lor cea mai simplă, sunt:

$$N = \frac{3{,}84 \times 0{,}25}{\Delta_f^2} = \frac{0{,}96}{\Delta_f^2}; P = 0{,}05 \qquad (7)$$

$$N = \frac{6{,}66 \times 0{,}25}{\Delta_f^2} = \frac{1{,}66}{\Delta_f^2}; P = 0{,}01 \qquad (8)$$

$$N = \frac{10{,}82 \times 0{,}25}{\Delta_f^2} = \frac{2{,}705}{\Delta_f^2}; P = 0{,}001 \qquad (9)$$

(2) Fixarea timpului total necesar studiului respectiv. Aceasta presupune cunoaşterea periodicității operațiilor. De obicei, un astfel de studiu se întinde pe o perioadă de o lună, aceasta deoarece un ciclu de fabricație rareori depăşeşte o săptămână.

(3) Fixarea intervalelor unitare minime dintre observări. Aici ținem seama de durata studiului, numărul observațiilor programate şi numărul posturilor de muncă observate în acelaşi timp. Se calculează timpii minimi de parcurgere a distanței între două posturi. Intervalul unitar minim este timpul necesar pentru parcurgerea circuitului.

(4) Determinarea momentelor când se face observarea. Pe baza calculelor precedente se poate face o programare a orarelor succesive, între ele fiind plasate intervalele unitare minime. Dacă acestea sunt de 30 minute, pentru o zi de muncă de 8 ore se pregătesc 16 bilețele reprezentând orele (8; 8.30; 9; 9.30 ... etc.) şi se trag la sorți 4 care ne vor indica orarul observațiilor instantanee; 4 observări pe zi şi pe post de muncă. Ceea ce trebuie evitat este coincidența observărilor cu unele sarcini cotidiene (telefon la o oră fixă, curățenia etc.)

(5) Notarea observațiilor. Activitatea constă în simpla notare a ceea ce se întâmplă în post în momentul observației. Se mai pot adresa una sau două întrebări lămuritoare (de ce nu funcționează maşina, de unde se aşteaptă instrucțiuni etc.).

(6) Exploatarea rezultatelor. Aceasta este în funcție de obiectivul studiului întreprins şi al postului de muncă investigat. Pot fi utilizate proceduri statistice variate.

La fel ca şi alte metode de analiză a muncii, observația instantanee are o serie de avantaje şi dezavantaje. Astfel, multe din activitățile de muncă sunt improprii utilizării metodei observării instantanee, apoi, tehnica este de durată, numărul de observații fiind de ordinul miilor.
La încheierea unui studiu bazat pe metoda de analiză a observației instantanee, psihologul poate obține o estimare a: (a) cantității de timp consumate cu diverse operații de muncă; (b) media duratei fiecărei operații; (c) secvența în care cel observat rezolvă diverse etape ale activității de muncă (Chapanis, 1962).

3.6.5. Analiza erorilor

Analiza erorilor este una din tehnicile indirecte de analiză a muncii potrivită mai ales pentru profesiile din domeniul automatizării (dispecer, operator la pupitrul de comandă) sau cele care presupun o investiție intelectuală mai consistentă (manager, programator). Erorile sunt abateri comportamentale de la normele muncii, explicații cauzale ale unor nonconcordanțe dintre sarcinile sau standardele de muncă şi activitatea prestată. Erorile pot avea mai multe cauze: efectuarea incorectă a unei acțiuni sau omiterea efectuării acesteia; efectuarea acțiunii într-o altă succesiune decât aceea impusă sau neîncadrarea în timp a acțiunii cerute. Prin analiza erorilor se poate face o dublă descoperire: un aspect negativ (ceea ce nu a fost făcut, ceea ce a fost ratat) care ne îndreaptă spre ceea ce trebuie făcut; şi un aspect pozitiv (ceea ce a fost efectuat) revelator al unui mecanism perturbant exterior sarcinii (Faverge, Leplat & Guiguet, 1958). Cele două aspecte vor contribui la stabilirea unei concluzii care să indice ce trebuie făcut pentru ca postul de muncă să funcționeze conform definiției sale.

Detectarea şi interpretarea erorilor presupune adoptarea unei strategii metodologice diferențiate în funcție de caracteristicile sistemului studiat. Astfel, studiul erorilor se

poate face prin mijloace directe de intervenție, cum este analiza comportamentului în situații simulate (la Centrala Nucleară Electrică de la Cernobâl, cu un an înaintea accidentului s-a simulat o situație de avarie. Au fost puse în evidență două tipuri de comportamente care pot genera erori: blocarea în fața unei situații neprevăzute şi reacții haotice, apăsarea la întâmplare pe butoane ori acționarea unor comenzi la întâmplare), sau studiul comportamentului debutanților în profesie şi prin mijloace indirecte ca analiza produselor activității sau controlul calității produselor. Frecvent, atunci când se analizează erorile care au generat o avarie se pleacă de la o tehnică analitică arborescentă similară cu o schemă logică dar mergând pe drumul invers de la efect la cauză, a reconstituirii situației analizate.

Cercetările care au avut ca obiectiv studiul erorilor umane în funcționarea sistemului om-maşină au încercat să le grupeze pe tipuri şi factori care le cauzează. O astfel de taxonomie a fost propusă de J.S. Kidd (Montmollin, 1967) (Tabelul 3.18).

Tabelul 3.18

Tipuri de erori umane şi factori care le cauzează

Tipuri de erori	**Factori care cauzează eroarea**
Greşeli de detectare a semnalului	Supraîncărcarea intrării: a) Prea multe semnale semnificative b) Prea multe canale separate de intrare. Subîncărcarea intrării: a) Varietatea redusă de semnale; b) Prea puține semnale. Condiții de zgomot perturbator: a) Contrast slab b) Intensitatea mare a stimulilor distractori.
Identificarea incorectă a semnalelor	Forma sau tipologia codului lipsită de claritate. Absența indicelui diferențiator. Dispozitiv de filtraj (previziune) inadecvat. Indici contradictorii. Caracteristici de identificare contradictorii.
Atribuirea incorectă a ponderii de valoarea sau de prioritate	Solicitarea unor predicții neliniare. Solicitarea unor scări de valori multiple sau complexe. Valori insuficient definite sau înțelese. Eventualități definite fără precizie.
Erori în alegerea acțiunii	Împerecherea incorectă a structurilor modelelor reale cu structurile solicitate. Consecințele derulării acțiunilor neînțelese. Indisponibilitatea acțiunilor potrivite.

	Acţiuni corecte inhibate: a) Din considerente de cost; b) Interdicţii în procedură.
Erori de funcţionare	Indisponibilitatea uneltelor sau răspunsurilor corecte. Neînţelegerea de către operator a relaţiei dintre acţiune şi răspuns. Feedback indisponibil sau întârziat.

Eroarea, arată Leplat şi Cuny (1977), constituie un revelator, un simptom al unei disfuncţiuni a sistemului şi analiza erorilor permite centrarea studiului pe punctele critice ale funcţionării sistemului, evitându-se dispersarea eforturilor pe elemente secundare.

Kouabenan (1998) aduce în atenţie analiza cauzală a accidentelor. Accidentele sunt considerate ca fiind un anumit tip de simptome care afectează comportamentul uman din cadrul sistemelor (Leplat & Cuny, 1977). R.D. Kouabenan plasează studiul accidentelor în sfera psihologiei cognitive, astfel apropiindu-se mai mult de mecanismele cognitive şi noncognitive care stau la baza lor. El pune problema explicaţiilor naive în contextul expertizării cauzelor accidentelor. Pentru analiza muncii, maniera de abordare a studiului accidentelor de către R.D. Kouabenan aduce un plus de informaţie util, o metodă analitică mai eficientă sub aspectul implicaţiilor psihologice pe care le cere un anumit post de muncă. În contextul posturilor de muncă ce caracterizează tehnologiile avansate, orientarea psihologului francez o găsim ca fiind foarte potrivită.

3.6.6. Metoda incidentelor critice

Metoda incidentelor critice se inspiră din studiile lui F. Galton din perioada anului 1885 şi mai târziu ale lui Gordon (1947), care se bazau pe culegerea şi analizarea cazurilor anecdotice care se pot întâlni într-o activitate. În anul 1941, în cadrul *Aviation Psychology Program* a fost pusă la punct tehnica analizei erorilor care i-a permis lui Flanagan (1949; 1949; 1955) formularea uneia dintre cele mai eficiente metode de analiză a muncii: metoda incidentelor critice. Tehnica, în sine, presupune colectarea de evenimente desprinse din observarea comportamentului în situaţii care reclamau rezolvarea unor probleme practice. Prin incident critic se înţelege orice acţiune umană observabilă, care este suficient de completă pentru a permite efectuarea de inferenţe şi predicţii privitor la o anumită activitate.

Un incident critic trebuie să răspundă la patru criterii:

(1) activitatea umană observată să fie distinctă, izolată, constituind în povestire un caz aparte;
(2) situaţia definită să permită studierea cauzelor şi efectelor, permiţând desprinderea a ceea ce este semnificativ în activitate;
(3) situaţia să fie relatată clar;
(4) incidentele relatate trebuie să reprezinte cazuri extreme de comportament (pozitiv sau negativ).

Într-un studiu în care erau cercetate calitățile pe care trebuie să le întrunească un şef de echipă, Flanagan (1954) a solicitat răspunsuri la patru categorii de probleme:

- Gândiți-vă la o împrejurare în care un şef de echipă a făcut ceva ce dumneavoastră considerați că trebuie încurajat, deoarece a fost o acțiune eficientă;
- Gândiți-vă la o împrejurare în care un şef de echipă a făcut ceva ce, după părerea dumneavoastră, nu a fost la înălțime;
- Gândiți-vă la o împrejurare în care un şef de echipă a desfăşurat, după părerea dumneavoastră, o activitate meritorie, un gen de activitate care pune în valoare superioritatea şi competența sa;
- Gândiți-vă la o împrejurare în care un şef de echipă a efectuat o activitate de proastă calitate şi care, dacă s-ar repeta, ar fi un indicator al incompetenței celui în cauză.

În mod similar a procedat Kirchner şi Dunnette (1971) când au studiat profesia de agent de vânzări. Pe baza unui chestionar au fost recoltate 135 incidente critice de la 85 şefi ierarhici cărora li s-a solicitat să relateze câte un caz în legătură cu un agent de vânzări care a avut succes/insucces prin recurgerea la o metodă care s-a dovedit a fi eficientă/ineficientă. Analiza cazurilor relatate a permis identificarea a 15 factori de succes în activitatea comercială şi care erau definitorii pentru profesia de agent de vânzări. Pe baza rezultatelor obținute s-a putut proiecta ulterior o fişă de evaluare profesională.

Analiza şi prelucrarea incidentelor relatate presupune o activitate inițială de grupare şi clasare a acestora în categorii în funcție de obiectivul cercetării. Fiecare categorie va conține câteva varietăți de incidente asemănătoare. În final se va obține un tablou în care incidentele sunt dispuse pe categorii şi subcategorii. O analiză statistică se impune.

Dezavantajul metodei incidentelor critice constă în aceea că relatarea incidentului poate fi inexactă, că ea exprimă mai mult dispoziția afectivă a celui anchetat cu privire la situația relatată, decât un comportament real.

Tehnica incidentelor critice, aşa cum a fost aplicată de J.C. Flanagan, nu pune accent prea mare pe înregistrarea unor evenimente saturate în date obiective (numărul pieselor realizate sau vândute etc.). Leplat şi Cuny (1977) relatează o practică similară, dar centrată pe noțiunea de activitate umană observabilă. După autorii amintiți, pot exista mai multe tipuri de incidente relative la:

- echipamente şi material: randamentul scăzut al unui motor, uzura unei piese, sistemul de frânare insuficient;
- mediul muncii: spațiul de muncă redus, alunecarea pieselor depozitate la sol, creşterea nivelului de zgomot;
- sarcina de muncă: modificarea ritmului de execuție, suplimentarea sau eliminarea unor operații de muncă, executarea de operații care nu au fost prescrise, modificarea orarului de muncă;
- personalul muncitor: operator indispus, efectivul echipei modificat, repartiția de persoane mai puțin calificate.

Incidentele critice aferente unei activități de muncă pot fi culese de analist sau alte persoane pregătite în acest sens. Se impun câteva exigențe cum ar fi referirea numai la munca propriu-zisă, efectiv prestată şi nu la ce ar trebui ea să fie. Incidentul trebuie relatat de o manieră precisă sub forma elementelor observabile, fără interpretări. La fel, se recomandă ca incidentele să fie culese imediat după producerea unui eveniment (astfel se evită riscurile de deformare sau de omisiune a faptelor).

3.6.7 Alte metode de analiză a muncii

Metoda DOT. Programul cel mai extensiv de analiză a muncii a fost coordonat de United States Employment Service cu ocazia publicării DOT *(Dictionary of Occupational Titles)* constând în descrieri succinte ale unui număr mare de profesii. DOT a cunoscut câteva extensii prin *Occupations 1996* (1995) şi *Occupational Outlook Handbook* (1988) care constau în prezentări mai bogate şi care sunt foarte utile celor care doresc să ştie mai mult despre o profesie.

Schema de elaborare a descrierilor din DOT şi celelalte variante ale sale este următoarea:

(1) Descrierea succintă şi clară a profesiei. Denumirea unei profesii este completată adesea cu o propoziție scurtă care să realizeze o comunicare cât mai precisă despre ce profesie este vorba.
(2) Identificarea şi descrierea sarcinilor şi activităților majore specifice profesiei.
(3) Identificarea relațiilor cu alte locuri de muncă/profesii din cadrul sau din afara organizației.
(4) Identificarea şi descrierea utilajelor, uneltelor, produselor, echipamentului şi altor instrumente utilizate în efectuarea activităților de muncă şi descrierea manierei în care acestea sunt utilizate. Este vorba şi de identificarea sarcinilor specifice sau activităților pentru care ele sunt folosite.
(5) Identificarea şi descrierea materialelor, produselor sau resurselor utilizate în postul respectiv de muncă şi descrierea modului lor de utilizare.
(6) Identificarea şi definirea termenilor specializați utilizați la locul de muncă, organizație sau profesie şi pe care orice persoană care aspiră la calificare trebuie să-i cunoască.
(7) Descrierea caracteristicilor majore ale contextului muncii, mediului fizic (în special riscurile legate de sănătate sau siguranța muncii), orarul sau schimburile de muncă, contextul social şi orice alte exigențe specifice muncii în cauză.
(8) Identificarea oricăror cerințe externe de calificare, cum ar fi licențe sau contracte.
(9) Identificarea cerințelor educaționale şi experienței specifice.
(10) Identificarea cunoştințelor, deprinderilor, aptitudinilor sau altor calități/particularități individuale cerute de practicarea activității respective de muncă.

Itemii 7-10 ajută la stabilirea atributelor comportamentale ale locului de muncă (*job specifications*). Prin ei se pun în evidență ce calități personale trebuie să posede candidatul pentru a fi performant pe locul de muncă respectiv. Desigur problema se pune în termeni ipotetici, este necesară o validare şi o fixare a unor bareme minime pe care candidatul trebuie să le atingă. Totuşi, unele constatări la acest nivel (ex. Nivelul de şcolarizare), pot servi ca repere de selecție fără să mai implice un studiu de validare.

Cu unele limite inerente oricărui sistem schematic de informare, DOT-ul rămâne un instrument util în orientarea profesională.

Analiza funcțională a muncii (FJA)

FJA (*Functional Job Analysis*) a fost proiectată între anii 1950-1960, în cadrul *U.S. Employment Service* stând în final la baza unui sistem nou de clasificare a profesiunilor în vederea editării *DOT 1965*. Sistemul de lucru a rămas funcțional şi astăzi (Fine & Cronshaw, 1999). Autorul metodei, Sidney A. Fine, a avut în vedere faptul că adesea cei care fac analiza muncii înregistrează eronat datele rezultate din observarea activității de muncă, prin utilizarea inadecvată a unor cuvinte şi concepte. Deci, FJA urmăreşte efectuarea unui control mai riguros a gramaticilor/limbajului folosit în analiza muncii. Ideea de la care se pleacă este că trebuie făcută o distincție clară între ceea ce deținătorul postului de muncă face şi ceea ce el obține ca rezultat al muncii sale. Fine şi Cronshaw (1999) abordează procesul muncii dintr-o perspectivă sistemică. Este vorba de interacțiunea a trei componente principale: *Munca*, *Muncitorul* şi *Organizarea muncii*. Punctul de start este *Organizarea muncii* (este o componentă managerială, administrativă) al cărei obiectiv constă în realizarea unui produs sau lucrări. Muncitorul participă la efectuarea produsului din considerente personale legate de subzistență şi/sau dezvoltare. Ambele categorii de obiective le întâlnim în procesul muncii, concentrat pe realizarea unui produs. Abordarea sistemică este în concepția autorilor o metodologie destinată angrenării şi disciplinării acțiunilor de atingere a celor două categorii de obiective (organizării muncii şi muncitorului) în vederea realizării lor: productivitate optimă şi realizarea muncitorului. Cele trei componente amintite sunt conceptualizate într-un model sistemic (Figura 3.18).

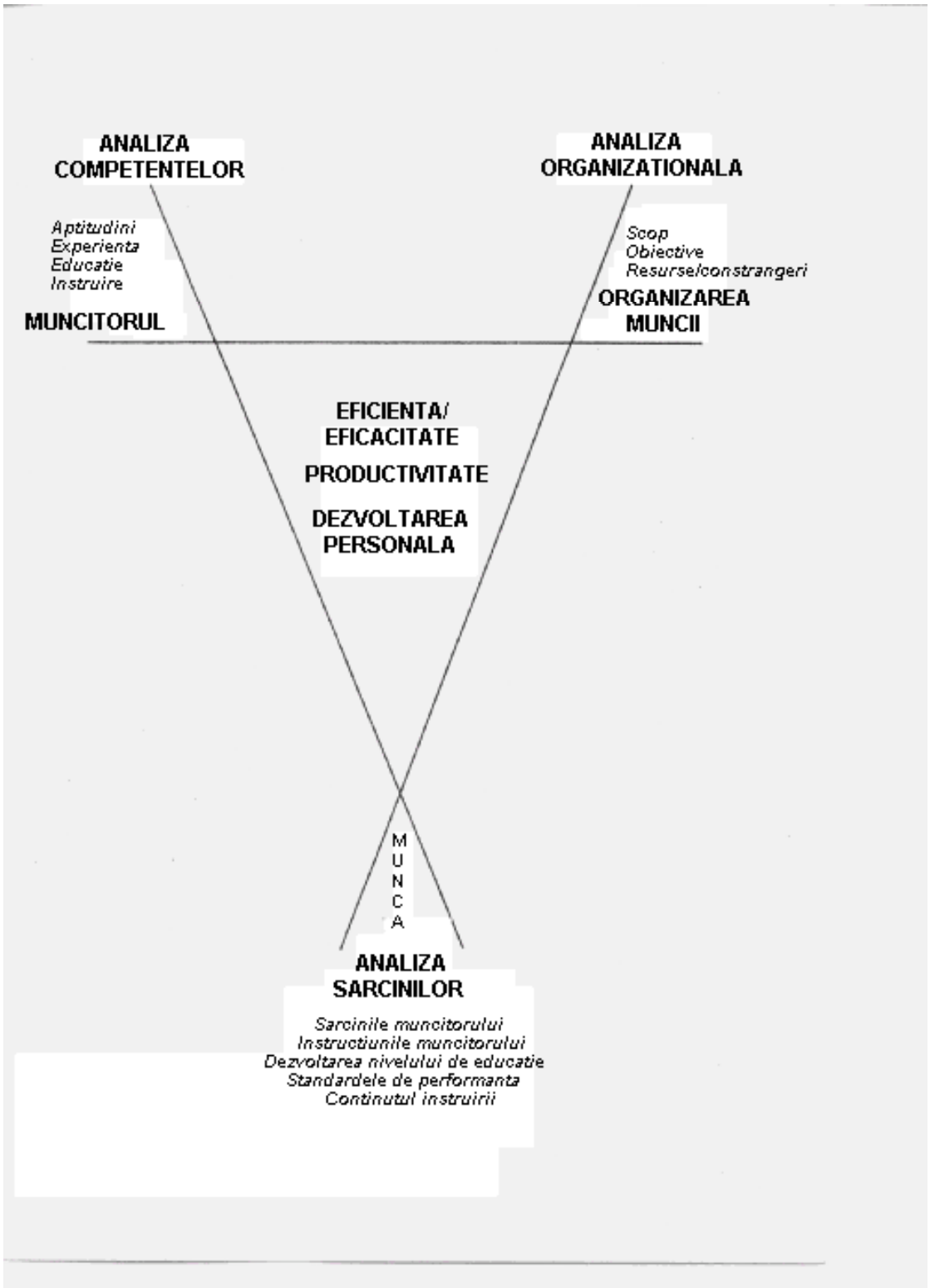


Figura 3.18 Structura sistemului de realizare a activității de muncă (Fine & Cronshaw, 1999)

Rolul FJA este de liant între cele trei componente ale sistemului amintit. Practic, FJA este un instrument care informează managementul şi executantul asupra activităţii de muncă ce se impune a fi prestată.

FJA se bazează pe faptul că orice activitate de muncă poate fi descrisă prin trei dimensiuni: *oameni*, *date* şi *obiecte*. Aceste dimensiuni acoperă fiecare o sferă largă de activităţi: interacţiunile cu *oameni* pot, prin analogie, să fie *date,* includ întregul spectru de informaţii, idei, statistici ş.a.; *obiecte,* includ orice obiect tangibil atins sau mânuit, astfel ca maşini complexe, cărţi etc. Un număr de verbe au fost scalate pe o scală ordinală pentru fiecare din cele trei categorii funcţionale. Astfel pentru categoria *Date* au fost stabilite următoarele nivele: (1) Compară; (2) Copiază; (3A) Calculează; (3B) Compilează; (4) Analizează; (5A) Inovează; (5B) Coordonează; (6) Sintetizează (cu A, B, C şi D au fost notate variaţiile de pe acelaşi nivel). Figura 3.19 ilustrează schema analizei funcţionale a lui Fine.

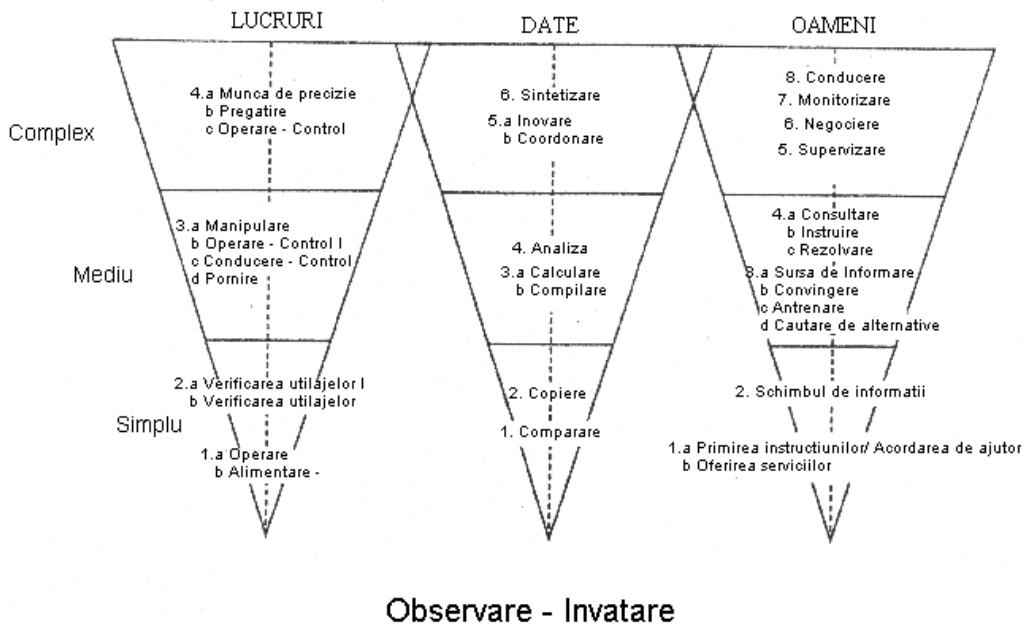


Figura 3.19 Schema Oameni-Date-Obiecte a lui Fine (Fine & Getkate, 1955).

FJA include câteva din metodele cunoscute de analiză a muncii, dar ea se bazează în final, în mare măsură, tot pe metoda observaţiei.

***Chestionarul de analiză a poziţiei* (*Position Analysis Questionnaire – PAQ*).** Este o realitate faptul că de-a lungul timpului s-au încercat diferite metode de redactare a sarcinilor de muncă astfel încât să se excludă formulările generale sau vagi despre acestea. PAQ este un instrument de lucru care acoperă o paletă largă din contextul muncii. McCormikc, Janneret şi Mecham (1989), au proiectat un chestionar care să satisfacă exigenţele actuale privind specificul tehnologiilor de vârf. Ultima versiune a PAQ are 187 de afirmaţii comportamentale grupate în şase grupe, primele trei urmăresc

un model Intrare – Procesare – Ieşire (Tabelul 3.19). *Sursele de informare* reprezintă intrările.

Tabelul 3.19

Cele şase categorii care stau la baza PAQ

1. *Informaţii de intrare*
    - 1.1. Surse de informare despre muncă
        - 1.1.1. Surse vizuale de informare despre muncă
        - 1.1.2. Surse nonvizuale de informare despre muncă
    - 1.2. Procesări senzoriale şi perceptuale
    - 1.3. Activităţi estimate
2. *Procese mentale*
    - 2.1. Luarea de decizii, raţionament şi planificare/programare
    - 2.2. Activităţi de procesare a informaţiilor
    - 2.3. Utilizarea informaţiei învăţate
3. Rezultatul activităţii de muncă
    - 3.1. Utilizarea aparatelor şi echipamentului
        - 3.1.1. Unelte sau instrumente manuale
        - 3.1.2. Altă aparatură manuală
        - 3.1.3. Instrumente staţionare
        - 3.1.4. Dispozitive de comandă
        - 3.1.5. Echipament de transport sau mobil
    - 3.2. Activităţi manuale
    - 3.3. Activităţi ale întregului corp
    - 3.4. Nivelul de efort fizic
    - 3.5. Poziţii/posturi ale corpului
    - 3.6. Activităţi de manipulare/coordonare
4. *Relaţii cu alte persoane*
    - 4.1. Comunicări
        - 4.1.1. Orale (comunicare prin vorbire)
        - 4.1.2. Scrise (comunicare prin materiale scrise/vorbite)
        - 4.1.3. Alte tipuri de comunicări
    - 4.2. Diverse relaţii interpersonale
    - 4.3. Cantitatea de contacte personale cerute de locul de muncă
    - 4.4. Tipurile de contacte personale cerute de locul de muncă
    - 4.5. Supervizare şi coordonare
        - 4.5.1. Supervizare/dirijare
        - 4.5.2. Alte activităţi de organizare
        - 4.5.3. Supervizarea primită
5. *Contextul muncii*
    - 5.1. Condiţiile fizice de muncă
        - 5.1.1. Mediul exterior
        - 5.1.2. Temperaturi de interior
        - 5.1.3. Alte condiţii fizice de muncă
    - 5.2. Riscuri fizice
    - 5.3. Aspecte sociale şi personale

6. Alte caracteristici ale muncii

- 6.1. Echipamentul de îmbrăcat
- 6.2. Autorizații/Certificate/Brevete
- 6.3. Programul de lucru
  - 6.3.1. Continuitatea muncii (se consideră întregul an)
  - 6.3.2. Regularitatea orelor de lucru
  - 6.3.3. Programul zi-noapte
- 6.4. Cerințele muncii
- 6.5. Responsabilități
- 6.6. Structura muncii
- 6.7. Criticalitatea postului de muncă

Procesările mentale, activitățile fizice, interacțiunile cu ceilalți şi adaptarea la contextul muncii, sunt *componentele procesuale*. Componenta *ieşire* se referă la rezultatul muncii prestate. Cea de a şasea componentă are în vedere alte caracteristici ale locului de muncă. Itemii PAQ sunt de tipul "Orientați pe deținătorul postului de muncă" (worker oriented): De unde şi cum obține operatorul informațiile necesare executării activității? Ce nivel de raționament, luare a deciziilor, activități de planificare şi prelucrare de informații sunt conținute în activitatea de muncă? Ce activități fizice sau de altă natură trebuie efectuate? Ce fel de relații cu ceilalți sunt necesare? În ce contexte fizice şi sociale este efectuată munca? Ce exigențe ale muncii, responsabilități şi structuri sunt solicitate de activitatea respectivă?

Fiecare din cele şase secțiuni ale chestionarului conține un anumit număr de itemi, evaluarea importanței/nonimportanței calității sau acțiunii fiind notată pe o scală de evaluare. Pentru fiecare set de itemi există un cod special care este utilizat la scala de evaluare, de asemenea, conținutul fiecărui item este explicitat în detaliu.

Figura 3.20 redă un set de itemi din PAQ şi câteva din scalele de evaluare utilizate. Este vorba de secțiunea a doua a chestionarului - Activități de prelucrare a informațiilor.

2.2 Activităţi de prelucrare a informaţiei

În această secţiune sunt trecute diferite operaţii umane care presupun prelucrarea datelor sau a informaţiilor. Evaluaţi fiecare din itemii de mai jos indicând importanţa activităţii respective pentru profesia analizată.

Cod	*Importanţa pentru profesie*
N	Nu se aplică
1	Foarte mică
2	Scăzută
3	Medie
4	Înaltă
5	Foarte înaltă

Combinarea informaţiilor (combinarea, sintetizarea sau integrarea informaţiilor sau datelor de la două sau mai multe surse pentru stabilirea unor noi fapte, ipoteze, teorii sau o mulţime completă de informaţii înrudite, de exemplu, economistul care face predicţii referitor la condiţiile economice viitoare, pilotul de avion, judecătorul care trebuie să soluţioneze un caz etc.)

Analiza informaţiilor sau datelor în scopul identificării principiilor de bază (sau a faptelor prin descompunerea componentelor în părţi, de exemplu, interpretarea rapoartelor financiare; diagnosticarea deficienţelor mecanice sau simptomelor medicale etc.).

Compilarea (adunarea, gruparea, clasificarea, aranjarea informaţiilor sau datelor într-o ordine sau formă, de exemplu, pregătirea rapoartelor, aranjarea corespondenţei după conţinut, selectarea datelor primare care trebuie ordonate etc.).

Codarea/decodarea (codarea informaţiilor sau decodarea informaţiilor la forma lor originală, de exemplu, "citirea" codului Morse, traducerea într-o limbă străină sau utilizarea altor sisteme de coduri ca stenografia, simboluri matematice, limbaje de programare, simboluri de pe documente etc.).

Transcrierea (copierea sau afişarea informaţiilor în vederea unei utilizări ulterioare, de exemplu, citirea contorului şi trecerea datelor într-un registru, notarea tranzacţiilor într-un dosar etc.).

Alte activităţi de prelucrare a informaţiilor (se vor specifica)_____

Figura 3.20 Exemplu de itemi şi scala de evaluare din PAQ

În vederea completării chestionarului de către operator, se dau instrucţiuni detaliate asupra semnificaţiei fiecărui item, a conţinutului său, conform manualului însoţitor în care, pe lângă explicaţiile de rigoare, sunt date şi numeroase exemple utile sistemului de codare. Prelucrarea PAQ s-a făcut iniţial manual, dar în prezent se face pe calculator. În ceea ce priveşte completarea PAQ, procedura de bază este interviul luat deţinătorului postului de muncă, şefului direct sau se poate organiza un interviu de grup. Durata completării PAQ este în jur de 1.30 – 2 ore.

Cu PAQ au fost iniţiate o serie de studii. Astfel au fost asociate fiecărei dimensiuni PAQ o serie de atribute psihologice (s-a recurs la distribuirea a 76 calităţi psihologice specifice deţinătorului unui post de muncă). În consecinţă, pentru fiecare dimensiune a PAQ s-a putut stabili o ierarhie pe bază de importanţă a atributelor care îi revin. Studiile de analiză factorială a PAQ au demonstrat că performanţa în muncă este mai mare la acele persoane la care aptitudinile se potrivesc mai bine cu cerinţele muncii. Totodată a rezultat şi faptul

că exigenţele cognitive ale muncii/locului de muncă conduc la o validitate predictivă moderată a testelor cognitive, în timp ce testele psihomotrice sunt lipsite de validitate (Guion, 1998).

Posibilităţile de utilizare a PAQ în condiţiile industriei moderne sunt foarte largi. În primul rând, subliniem că prin structura sa, PAQ reuşeşte să acopere întreg ansamblul comunicaţional dintre om şi maşină, om-om sau maşină-maşină (PAQ poate fi utilizat cu succes în procesele industriale automatizate şi robotică). PAQ introduce o rigoare în activitatea de analiză a muncii. Autorii PAQ au asociat acestuia şi *Bateria de teste de aptitudini generale* – GATB, astfel realizându-se o strategie de selecţie utilă psihologilor. O calitate a PAQ este şi aceea că oferă, prin intermediul băncii de date, structurarea unor familii de profesii, fapt care vine în ajutor celor implicaţi în probleme de selecţie profesională sau de consiliere în domeniul carierei profesionale etc.

PAQ arată Smith şi Robertson (1993), este un chestionar care are o aplicabilitate generală, este comprehensiv şi posedă o mare bază de date care permite efectuarea de comparaţii şi încadrarea unei profesii într-o familie sau există posibilitatea efectuării unor prelucrări statistice utile. Completarea chestionarului cere cunoştinţe de specialitate aşa că o familiarizare iniţială cu postul de muncă este necesară. PAQ are un spectru larg de acoperire a lumii profesiunilor dar el nu se potriveşte prea mult posturilor manageriale.

***C-JAM* (Combination Job Analysis Method) şi *B-JAM* (Brief Job Analysis Method).** Levine (1983) a plecat de la o idee mai veche cum că o singură metodă de analiză nu este suficientă pentru a efectua o analiză a muncii satisfăcătoare. Din acest motiv el dezvoltă un sistem de analiză a muncii a cărui abreviere este C-JAM şi altul condensat, B-JAM. Metoda constă în decuparea din activitatea de muncă a listei de sarcini de muncă pe care deţinătorul postului respectiv trebuie să le îndeplinească. De obicei astfel de liste conţin între 30 şi 100 de sarcini, în funcţie de complexitatea muncii respective. Fiecare sarcină de muncă este apoi evaluată (se foloseşte o scală cu 7 trepte) în funcţie de timpul consumat cu ea, dificultate şi cât de critică este ea (consecinţa erorilor – măsura în care o performanţă incorectă va conduce la consecinţe grave). Importanţa sarcinii este dată de formula:

Importanţa sarcinii = Dificultatea x criticalitatea + Timpul

Operându-se cu un grup de experţi este alcătuită o listă KSAO. Fiecare din acestea este apoi evaluată pe patru atribute: "Necesară pentru noii angajaţi", "Practic de aşteptat", "În ce măsură probabil deranjantă", "Diferenţiază un muncitor superior de unul mediu". Prin combinarea acestor evaluări, este calculată importanţa KSAO.

Metode computerizate de analiză a muncii.

TI/CODAP. Este o tehnică computerizată de generare a analizei muncii care uşurează substanţial sarcina analistului. A fost proiectată de R.E. Christal şi colaboratorii săi de la U.S. Air Force Human Resource Laboratory. Tehnica în sine este divizată în inventarierea sarcinilor de muncă (TI – task inventory) şi un pachet de programe destinat

analizei computerizate a informațiilor obținute (CODAP). Rezultatul analizei este concretizat în: o listă de date sub forma unei baze de date, un set de grupări pe categorii de profesii similare (familii de profesii), un set de descrieri a sarcinilor de muncă (job descriptions).

Descriptions Now. Un program de informare cu descrieri din DOT, dar şi de proiectare a unor descrieri de profesii după schema DOT şi introducere a acestora în baza de date.

FIPO. Este un program similar cu Descriptions Now, dar în variantă românească. E construit şi distribuit de Societatea de Servicii Informatice Bucureşti.

3.7. OBSERVAȚII ŞI COMENTARII PRIVIND ANALIZA MUNCII

Guion (1998) face câteva comentarii şi formulează unele precauții referitor la analiza muncii. Le considerăm utile pentru psihologi şi specialiştii în resurse umane, rezumându-le în cele ce urmează.

Analiza muncii, oricât de bine este ea condusă, rămâne o activitate încărcată de subiectivitate. Ea nu este ştiință, chiar dacă este utilizată în cercetarea ştiințifică sau este ghidată de motive ştiințifice. Este un instrument de obținere de informații care să ajute managerii sau cercetătorii să decidă ce să facă în acțiunile de personal pe care le întreprind. Datele cu care se operează în analiza muncii este foarte important să fie corecte şi bine precizate, altfel există riscul introducerii de distorsiuni care se vor repercuta asupra unor intervenții ulterioare. Dacă ne gândim la o situație în care dorim să proiectăm un sistem de evaluare a performanțelor şi care ştim că pleacă de la datele analizei muncii, mai precis de la definirea dimensiunilor de competență, în caz că acestea sunt insuficient structurate, există riscul ca inițiativa noastră să se soldeze cu un fiasco.

În continuare vom menționa câteva repere care trebuie interpretate ca precauții în conducerea unei acțiuni de analiză a muncii.

1. *Surse diferite de informații pot duce la inferențe eronate*. Uneori, observând mai mult timp un începător decât pe o persoană cu experiență, se pot obține informații distorsionate. Or, un muncitor neobişnuit de bun, poate realiza lucruri diferite cu resurse diferite. Persoanele cu fluență verbală superioară, pot descrie ceea ce fac, sarcinile de muncă şi responsabilitățile, altfel decât alții mai puțin dotați – poate ei vor căuta să prezinte ceea ce fac într-o lumină favorabilă.

   În general, când metoda de analiză a muncii practicată privește interviul de grup al unor experți, analiştii se plâng de obținerea unor diferențe sensibile legate de diferențele individuale ale acestora (sex, nivel de performanță, experiență). Totuşi, rezultatele nu sunt suficient de consistente impunându-se mai multe cercetări pe această temă.

2. Nu trebuie utilizată toată bogăția de informații obținută în analiza unei activități de muncă. În orice activitate de muncă, performanța globală sau orice alt aspect comportamental specific unui loc de muncă, poate fi estimat optim numai de câțiva predictori. Obişnuit, după una sau două variabile –cel mult patru sau cinci – variabilele suplimentare aduc doar contribuții neînsemnate la precizia predicției. Fireşte, există tentația de a utiliza un număr mare de variabile predictor aşa cum sunt ele sugerate de către experții cu care s-a lucrat; se impune o judicioasă alegere a acestora care, precis, va conduce la o predicție mai consistentă.

3. Analiza muncii este orientată mai mult pe descrieri statice. Analiştii descriu activitatea de muncă aşa cum este ea executată şi nu cum va fi ea. Analiza muncii a fost utilizată mai ales în cercetările de psihologie inginerească, în tentativele de determinare a trebuințelor de schimbare a muncii şi structurii acesteia, mai ales pentru a simplifica procesul de muncă. Mai rar analiza muncii a servit proiectării sistemelor de selecție. În contextul selecției profesionale, analiza muncii priveşte locul de muncă, profesiile, ca pe ceva static. De fapt, aşa cum se ştie, profesiile nu sunt statice, într-o societate în plină schimbare asistăm chiar la o dinamicitate chiar mare a profesiilor. Analiza muncii trebuie, lucru întâmplat rar, să includă planurile strategice de viitor privind profesiile, neprevăzutul şi alternativele existente.

4. Analizele de muncă prevăd rar alternative în practicarea unei activități profesionale sau a calificării pentru aceasta. Multe aplicații pentru un post de muncă se pot face mergând pe căi diferite. Pionierii în simplificarea muncii, la timpul lor, au gândit aceasta sub o unică formă a „celei mai bune căi" („one best way") de a presta o activitate de muncă pe un post. În consecință, pentru multe posturi de muncă este descrisă numai o singură cale pe care ocupantul postului trebuie să o urmeze pentru a fi performant. Se sugerează de către R. M. Guion că trebuie să se dea o mai mare atenție ipotezelor de tipul „dacă-atunci" („if-then"): dacă ne putem aştepta ca un angajat să presteze o activitate de muncă într-o singură modalitate, atunci un set de atribute se vor dovedi a fi cei mai buni predictori, dar dacă angajatul poate ajunge la acelaşi rezultat pe o cale diferită, atunci un set diferit de atribute se vor dovedi a fi mai bune.

5. Analiza muncii este tipic descriptivă, nu prescriptivă. În mod tradițional, metodele de analiză a muncii nu fac distincție între activitățile mai mult sau mai puțin eficace prestate de deținătorul postului de muncă. Acest lucru se impune să fie făcut. În unele intervenții se practică dihotomizarea unui lot de muncitori în muncitori eficienți şi muncitori mai puțin eficienți. Diferențele constatate pot servi la descifrarea mecanismelor de acțiune şi a resurselor de personal care conduc la eficiență.

6. Nici o metodă de analiză a muncii nu este superioară alteia. Putem să afirmăm că o metodă de analiză a muncii serveşte mai bine decât alta unor scopuri diferite. Important este să alegem critic metodele de analiză a muncii.

Incursiunea în analiza muncii pe care am realizat-o în acest capitol, demonstrează faptul că domeniul are încă numeroase lacune, faptul că metodele sunt sărăcăcioase în ciuda ofertei realității care susține importanța covârşitoare pe care o are aceasta în numeroasele aplicații de management a resurselor umane, a organizării muncii şi optimizării relației om-muncă.

TESTE DE AUTOEVALUARE

1. Specificați care sunt orientările majore în analiza muncii:

A. Analiza muncii orientată pe condițiile de muncă
B. Analiza muncii orientată pe deținătorul postului
C. Analiza muncii orientată pe inventarele de sarcini
D. Analiza muncii orientată pe postul de muncă
E. Analiza deținătorului locului de muncă

2. Care sunt schimbările majore care stau la baza dinamicii profesiilor (Cascio, 1991):

A. Schimbări determinate de pregătirea profesională
B. Schimbări determinate de timp
C. Schimbări determinate de condițiile de muncă
D. Schimbări determinate de angajați
E. Schimbări determinate de situație.

3. În general, în realizarea unei analize a activităților / sarcinilor de muncă au fost menționați şase paşi (Smith & Robertson, 1993). Precizați ordinea de desfăşurare:

A. Încercarea de a presta activitatea de muncă impusă de postul de muncă respectiv.
B. Colectarea şi analiza documentelor
C. Intervievarea deținătorilor postului de muncă şi a şefilor nemijlociți relativ la probleme similare solicitate.
D. Observarea deținătorilor postului
E. Intervievarea managerilor avizați despre specificul postului de muncă
F. Redactarea descrierilor activităților de muncă specifice postului respectiv

1. B C E D A F
2. B E C A D F
3. B E C D A F
4. B C E A D F

4. Alegeți din lista următoare elementele ce corespund, în general, specificațiilor postului (job specifications):

A. Calități fizice
B. Menținerea la standardele unei bune funcționări a aparaturii din dotare
C. Lansarea cererilor de ofertă pentru un nou produs scos pe piață
D. Inteligența generală şi aptitudini speciale
E. Negocierea contractelor de lansare ale noilor produse

5. Prin analiza muncii efectuăm o activitate de:

A. studiu al postului de muncă
B. studiu al structurii organizaționale a companiei
C. studiu al deținătorului postului de muncă
D. studiu de evaluare a muncii în vederea unei retribuții mai echitabile
E. studiu de evaluare profesională

6. Un incident critic trebuie să răspundă următoarele criterii:

A. activitatea umană observată să fie distinctă
B. activitatea umană observată să prezinte numai cazuri negative de comportament
C. situația definită să permită studierea cauzelor şi efectelor
D. situația să fie reprezentativă pentru performanța în muncă;
E. incidentele relatate trebuie să reprezinte cazuri extreme de comportament (pozitiv sau negativ).

7. Pornind de la modelul prezentat în curs, redactați o fişă de post pentru directorul Departamentului de Resurse Umane şi alta pentru inspectorul de resurse umane.

8. Definiți interesele profesionale şi detaliati modelul RIASEC.

BIBLIOGRAFIE

- Annett, J. & Stanton, N.A. (Eds.). (2000). **Task analysis**. London : Taylor & Francis.
- Annett, J., & Duncan, D. (1967). **Task analysis and training design**.*Occupational Psychology, 41,* 211-221.
- Bruner, J. (1990/1). ...**car la culture donne forme à l'esprit**. Paris: ESHEL.
- Clot, Y. (1999). **La fonction psychologique du travail**. Paris : PUF.
- Damos, D.L. (Ed.). (1991). **Multiple task performance**. London : Taylor & Francis.
- De Montmollin, M. (1986). **L'intelligence de la tâche**. Bern : Peter Lang. (2° éd.).
- De Montmollin, M. (Ed.). (1997**). Vocabulaire de l'ergonomie**. Toulouse: Octares. 2° éd.

- Dejours, C. (1993). **Travail: usure mentale**. Paris: Bayard editions.
- Dejours, C. (1995). **Le facteur humain**. Paris: PUF.
- Faverge, J.-M. (1972). **L'analyse du travail**. In M. Reuchlin (Ed.), *Traité de Psychologie Appliquée pp.5-60*. Paris: PUF.
- Francès, R. (1995). **Motivation et efficience au travail**. Liège: Mardaga.
- Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J. & Kerguelen, A. (1997). **Comprendre le travail pour le transformer: la pratique de l'ergonomie**,. Montrouge: ANACT.
- Hollnagel, E. (1993). **Reliability of Cognition: Foundations of Human Reliability Analysis**, London: Academic Press.
- Lahy, J.-M. & Pacaud, S. (1948). **Etude d'un métier. Mécaniciens et chauffeurs de locomotives**. Paris: PUF.
- Leplat, J. (1985). **Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail**. Paris: A. Colin.
- Leplat, J. (Ed.) (1992**). L'analyse du travail en psychologie ergonomique. Recueil de textes**. tome1; 1993, tome2. Toulouse: Octares.
- Leplat, J. (1997). **Regards sur l'activité en situation de travail**. Paris: PUF.
- Leplat, J. (2000). **L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie**. Toulouse : Octarès.
- Leplat, J. & de Montmollin, M. (Eds.). (2001). **Les compétences en ergonomie**. Toulouse : Octarès.
- Meyerson, I. (1948). **Le travail, une conduite**. *Journal de Psychologie, 41*, 7-16.
- Meyerson, I. (1955). **Le travail, fonction psychologique**. *Journal de Psychologie, 52,* 3-17. Reproduit dans Meyerson, I. (1987). *Ecrits 1920-1983.* **Pour une psychologie historique***, pp252-263*. Paris: PUF.
- Ombredane, A. & Faverge, J.-M. (1955). **L'analyse du travail**. Paris: PUF.
- Patrick, J. (1992). **Training, Research and Practice**, London: Academic Press.
- Reason, J. (1993). **L'erreur humaine**. Paris: PUF. (Ediție originară engleză, 1990).
- Richard, J.-F. (1990). **Les activités mentales**. Paris: A. Colin.
- Rogalski, J. (1995). **From real situations to training situations: conservation of functionalities**. In J.-M. Hoc, P.C. Cacciabue & E.Hollnagel (Eds.). (1995). *Expertise and technology* (pp.125-140). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shepherd, A. (1985**). Hierarchical task analysis and training decisions**, *Programmed Learning and Educational Technology, 22, 3,* 162-176.
- Singleton, W.T. (Ed.). (1978). **The study of real skills**. Vol. 1. *The analysis of practical skill.* Lancaster, UK: MTP Press.
- Valot, C., Grau, J.C. & Amalberti, R. (1993). **Les métaconnaissances: des représentations de ses propres compétences**. In A. Weill-Fassina, P. Rabardel & D. Dubois (Eds.). *Représentations pour l'action, pp.271-294.* Toulouse: Octares.
- Vicente, K.J. (1999). **Cognitive work analysis. Toward safe, productive, and healthy computer-based work**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

CAPITOLUL 4

SELECȚIA ŞI REPARTIZAREA PERSONALULUI

Introducere
4.1. Selecția şi repartiția profesională
4.2. Proiectarea unei proceduri de selecție: un exemplu.
4.3. Principiile măsurării psihologice
4.3.1. Calitățile măsurărilor psihologice: fidelitatea şi validitatea
4.4. Măsuri ale eficienței profesionale
4.4.1. Criteriul de eficiență profesională
4.4.2. Tipuri de criterii în evaluarea performanțelor de muncă
4.4.3. Criterii multiple sau criterii compuse?
4.5 Deciziile de personal
4.5.1. Evaluarea examenelor psihologice
4.5.2. Validitatea predictorului şi eficiența profesională
4.5.3. Decizie şi predicție
4.5.4. Utilitate şi beneficiu
4.5.5. Utilizarea informațiilor provenite de la mai mulți predictori
4.5.6. Decizii secvențiale
4.5.7. Validarea încrucişată - o tehnică de sporire a încrederii în valoarea predictivă a unui instrument decizional
4.6. Repartiție şi clasificare profesională
Test de autoverificare
Bibliografie

INTRODUCERE

Revoluția tehnico-ştiințifică contemporană accentuează cu tot mai multă pregnanță rolul factorului uman în conducerea sistemelor socio-tehnice. Astfel, intervențiile de natură psihologică şi pedagogică primesc o pondere accentuată, prin intermediul lor realizându-se creşterea compatibilității personalului muncitor în contextul sistemului om-maşină-mediu. Acest lucru priveşte şi realitățile economice specifice țării noastre, pe un plan superior situându-se însuşirea şi ridicarea calitativă a întregului sistem formativ educativ al oamenilor muncii în vederea utilizării cât mai eficiente a resurselor umane.

Cerințele industriei impun acordarea unei atenții deosebite factorului uman implicat în procesul de producție în sensul utilizării sale integrale şi la parametrii cei mai înalți. Acest lucru înseamnă încadrarea fiecărei persoane corespunzător posibilităților sale psihologice, fiziologice şi fizice, precum şi a pregătirii sale profesionale.

În practica industrială cotidiană suntem confruntați cu numeroase probleme ridicate de ceea ce se numeşte "managementul resurselor umane". Exigențele profesionale prezente față de personalul muncitor sunt mult mai complexe comparativ cu solicitările de acum două decenii. Aspirația profesională a unei persoane nu este suficientă, ea trebuie întemeiată pe însuşirile de personalitate necesare profesiei respective. Astfel, mulți tineri visează să devină aviatori şi mulți aviatori să

devină cosmonauţi. În practică se constată că puţini din cei care şi-au manifestat dorinţa de a zbura, au şi finalizat-o. Eşecul se datorează de cele mai multe ori absenţei acelor însuşiri psihologice, fiziologice şi fizice, relativ stabile care asigură necesarul în realizarea activităţii - aptitudinilor.

Exemplu. În 1795 Nevil Maskelyne, directorul observatorului de la Greenwich l-a concediat pe Kinnbrooke, asistentul său, motivând această măsură prin faptul că acesta întârzia cu o jumătate de secundă semnalarea trecerii stelelor prin dreptul meridianului. După treizeci de ani, astronomul german P. W. Bessel îl reabilitează pe Kinnbrooke demonstrând că toţi astronomii fără excepţie, deci şi Maskelyne, apreciază cu o abatere mai mare sau mai mică timpul scurs de la observarea unui fenomen şi până la înregistrarea sa. Această abatere a fost denumită "ecuaţia personală", ea fiind specifică fiecărui individ.

> ***!*** ***Î****n zilele noastre, în practica industrială, se pune tot mai mult accentul pe* **factorul uman.** Se urmăreşte să se realizeze o **compatibilitate** între caracteristicile persoanei (aptitudinile sale) şi cerinţele profesiei pe care şi-a ales-o. Această compatibilitate asigură eficienţa persoanei în realizarea activităţilor sale de muncă.

Aptitudinile reprezintă potenţialităţile active conţinute în programul genetic al individului, ele presupun existenţa unor structuri funcţionale dinamice care cuprind procese psihice diferite şi care au un caracter specific. Existenţa unei aptitudini este condiţia efectuării cu succes a unei activităţi; *aptitudinile se traduc prin randament sau performanţă, indicator al nivelului psihogenetic (grad de dezvoltare) şi prin funcţionalitate*. Dar, caracteristică aptitudinilor este şi posibilitatea formării lor prin exerciţiu, prin învăţare, proces de formare şi a deprinderilor (acţiuni voluntare automatizate). Totuşi, *între aptitudini şi deprinderi apar deosebiri sub aspectul complexităţii*, raportul fiind invers proporţional; sub aspectul conţinutului - aptitudinile au un caracter polivalent; sub aspectul caracterului formativ - aptitudinile sunt în permanentă dezvoltare, în timp ce deprinderile prezintă o limită superioară a posibilităţilor de dezvoltare. Aptitudinile sunt considerate ca şi condiţii interne ale formării deprinderilor (Roşca şi Zörgö, 1972).

Fiecare profesiune solicită prezenţa unei anumite constelaţii aptitudinale. Este motivul pentru care se impune dirijarea ştiinţifică a tineretului, încă de pe băncile şcolii, spre profesii în care se apreciază că va avea satisfacţii şi succese. Orientarea profesională este o acţiune care nu trebuie neglijată şi căreia trebuie să i se acorde atenţia cuvenită din timp. Dar, specificul industriei moderne este înaltul grad de specializare impus personalului muncitor. Cu alte cuvinte, apelul la calităţi bine structurate şi la un nivel de dezvoltare ridicat. De exemplu, operatorilor de la camerele de comandă ale centralelor electrice moderne, a căror muncă se bazează pe urmărirea bunei funcţionări a instalaţiei, deci o muncă prin excelenţă de supraveghere, pe lângă o serie de însuşiri psihice, li se cere o bună rezistenţă la monotonie, care este în ultimă instanţă o particularitate a sistemului nervos. Firește, nu oricine este capabil să supravegheze continuu, timp de opt ore, aparate ale căror indicatoare rămân aproape neschimbate, dar în caz că ele semnalizează ceva ce operatorului îi scapă, pot provoca accidente grave. O astfel de probă este descrisă de Gagarin şi Lebedev (1979):

> *Se dă un tabel cu 49 pătrăţele pe care sunt înscrise aleator cifre de culoare neagră (de la 1 la 25) şi roşie (de la 1 la 24). Subiectului i se cere să numească şi să indice alternativ cifrele, setul de cifre negre în ordine crescătoare, iar cel al cifrelor roşii în ordine descrescătoare (1 negru, 24 roşu, 2 negru , 23 roşu etc.). Cine poate duce până la capăt sarcina fără greşală înseamnă că are o bună capacitate de concentrare a atenţiei în condiţiile unei activităţi monotone, şi o bună memorie operativă.*

! Aptitudinile sunt structuri dinamice care cuprind procese psihice diferite şi sunt specifice unui domeniu de activitate. Au un puternic caracter înnăscut, dar ele pot fi continuu dezvoltate prin exerciţiu şi învăţare. Fiecare profesie solicită prezenţa unei "constelaţii aptitudinale", fapt care arată importanţa "ghidării"/ "dirijării" încă din şcoală a persoanei spre profesia pentru care e "potrivit" (pentru care are aptitudinile necesare). De această "dirijare" se ocupă ***O****rientarea* ***Ş****colară şi* ***P****rofesională (****OŞP****)*.

Selecţia profesională după criterii psihologice devine o necesitate pentru anumite posturi de muncă ce se caracterizează mai ales printr-un grad înalt de periculozitate şi răspundere, acolo unde luarea rapidă a deciziilor este o condiţie a funcţionării unui sistem etc. Este cunoscut faptul că nu orice persoană poate fi un mecanic de locomotivă, nu oricine poate deveni un conducător auto, aviator sau dispecer energetic ori manager etc. Pentru astfel de profesii selecţia psihologică şi verificare periodică din unghiul de vedere psihologic devine o acţiune foarte importantă, după cum ar fi un nonsens să facem selecţia psihologică a inginerilor sau economiştilor după absolvirea unui institut de specialitate sau strungari, electricieni ori operatori chimişti, după ce aceştia au absolvit o şcoală profesională. În acest context un examen de cunoştinţe este mult mai edificator.

În practică vom întâlni adesea persoane care vin să se încadreze în câmpul muncii fără să cunoască însă prea multe despre profesia pe care doresc să o îmbrăţişeze. În acest caz întreprinderea va trebui să rezolve şi această problemă făcând o repartiţie sau o distribuire a forţei de muncă prin dirijarea personalului spre posturile de muncă cele mai compatibile cu aptitudinile şi cunoştinţele indivizilor.

Orientarea profesională, selecţia şi repartiţia profesională constituie acţiuni de mare importanţă social-economică. Ele nu se bazează pe soluţii la nivelul simţului comun, ci pretind o abordare ştiinţifică serioasă. Mecanismul derulării lor îl vom detalia în cele ce urmează.

! ***S****elecţia profesională este o necesitate mai ales pentru posturile de muncă caracterizate printr-un grad mare de periculozitate şi răspundere; dar este deosebit de utilă la încadrarea în muncă, pentru repartizarea personalului pe posturile de muncă cele mai compatibile cu aptitudinile şi cunoştinţele indivizilor.*

Atât OŞP cât şi selecţia şi repartiţia profesională au o mare importanţă socio-economică, de aici rezultă necesitatea realizării lor după anumite proceduri ştiinţifice deosebit de riguroase.

4.1. SELECŢIA ŞI REPARTIŢIA PROFESIONALĂ

Una din primele sarcini îndeplinite de psihologii care s-au angajat în industrie a fost selecţia şi repartiţia personalului la şi pentru diverse locuri de muncă. Din această cauză tehnicile de selecţie a personalului sunt avansate iar strategiile de selecţie comportă aspecte multiple.

O orientare şi selecţie profesională a existat încă din cele mai vechi timpuri, dar metodele prin care se realiza aveau o bază empirică, adesea determinată de bunul simţ, de experienţa selecţionerului. Preocupări cu caracter ştiinţific în această direcţie datează de la sfârşitul secolului trecut când este

lansată ideea că sporirea producţiei industriale nu este numai rezultatul utilizării tehnice a întreprinderii, ci şi o problemă umană. Pe măsură ce tehnica se dezvoltă, importanţa adaptării omului la procesul de producţie creşte şi odată cu aceasta şi rolul celor chemaţi să asigure locurile de muncă cu un personal competent. Mecanizarea şi mai ales automatizarea producţiei au condus la sporirea numărului de profesii şi la o continuă reconfigurare unor profesii noi. Or, integrarea oamenilor în producţie nu se mai poate face la voia întâmplării, acţiunile de orientare, selecţia şi formarea profesională deţin ponderi substanţiale, metodele pe care le utilizează psihologii încearcă să se apropie tot mai mult de realizarea unor decizii optime de personal, cât mai obiective.

Selecţia profesională are ca obiectiv individualizarea dintr-o populaţie a celor mai potriviţi indivizi, ale căror aptitudini se vor încadra cel mai bine în specificul profesiei. La timpul său, *Mărgineanu (1939) arăta că selecţia profesională este concluzia logică a trei categorii de factori: (a) faptul că fiecare profesie presupune o anumită configuraţie aptitudinală, (b) faptul că aptitudinile variază de la individ la individ şi (c) faptul că există posibilitatea măsurării psihofiziologice a aptitudinilor*. Desigur, abordarea factorilor menţionaţi trebuie făcută prin prisma unor principii ştiinţifice care consideră fiinţa umană în continuă dezvoltare, aptitudinile având calitatea de a fi educabile.

Repartiţia profesională este o acţiune care decurge logic în urma unei acţiuni de selecţie. Ea presupune afectarea celor declaraţi "apţi" de încadrarea în muncă, la diferite profesii/locuri de muncă. O variantă a repartiţiei profesionale este şi reafectarea personalului muncitor la diverse locuri de muncă, după reconvertirea sau dispariţia unor profesii, măsură frecventă în contextul revoluţiei ştiinţifico-tehnice contemporane în care dinamica profesiunilor se manifestă cu multă forţă.

Caracterul esenţial al administrării personalului industrial este previziunea sau predicţia. Selecţia sau repartiţia de azi are consecinţe peste câţiva ani. Aceste consecinţe pot fi prevăzute prin tehnicile statistice pe care psihologia le posedă şi la care este necesar să se facă un apel continuu.

> ***!*** ***S***elecţia profesională este alegerea dintr-o populaţie a celor mai potriviţi indivizi pentru specificul unei anumite profesii. În acest proces se porneşte de la următoarele premise: (a) fiecare profesie presupune o anumită configuraţie aptitudinală; (b) aptitudinile variază de la individ la individ; (c) aceste aptitudini pot fi măsurate. Următorul pas după selecţie este repartiţia profesională. Selecţia şi repartiţia profesională au la bază predicţia succesului profesional, predicţie care poate fi realizată cu ajutorul a diferite tehnici statistice.

În general, determinarea aptitudinilor aferente prestării unei anumite activităţi de muncă este posibilă prin intermediul utilizării unor tehnici specifice psihologiei. Instrumentul psihodiagnostic cel mai popular este testul psihologic. Anastasi (1976) defineşte testul psihologic ca "... o măsură obiectivă şi standardizată a unui eşantion de comportament". Definiţia nu priveşte numai aşa-numitele teste creion-hârtie, ci şi aparatele, date de interviu şi date personale sau date legate de comportamentul la locul de muncă (probe de lucru).

Există o logică a utilizării testelor în deciziile de personal care se iau în mediul industrial. Explicaţia constă în faptul că persoane diferite posedă probabilităţi diferite de succes în diferite activităţi de

muncă. Adesea am admirat munca migăloasă a unui ceasornicar, măiestria unui acrobat, sau perspicacitatea unui jucător de fotbal.

Toți aceştia se remarcă prin anumite calități care îi fac eficienți în activitatea pe care o practică. Ceasornicarul trebuie să posede o fină dexteritate manuală; acrobatul se impune prin simțul echilibrului şi o coordonare motrică deosebită; jucătorul de fotbal se caracterizează prin agilitate motrică şi integrare în jocul echipei. Pe baza identificării elementelor relevante din componența unei profesii (proces numit analiza muncii), este posibilă definirea unui anumit eşantion comportamental sau test, care permite alegerea persoanei potrivite pentru profesia respectivă. Promisiunea testelor psihologice pentru industrie constă în capacitatea lor de identificare a acelor indivizi care se vor potrivi cel mai bine în activitatea/profesia/locul de muncă pe care vor fi plasați.

! Aptitudinile care stau la baza realizării unei activități de muncă pot fi măsurate şi prin utilizarea testelor psihologice.

Anastasi (1976) defineşte testul psihologic ca "... o măsură obiectivă şi standardizată a unui eşantion de comportament".

Pornind de la analiza muncii se identifică elementele relevante din componența unei profesii pentru ca apoi să fie posibilă definirea unui anumit eşantion de comportament sau test care să permită alegerea persoanei potrivite pentru profesia respectivă.

4.2. PROIECTAREA UNEI PROCEDURI DE SELECȚIE: UN EXEMPLU

O întreprindere doreşte să-şi creeze un departament de informatică. Pentru aceasta, este interesată în angajarea unui anumit număr de persoane din interiorul întreprinderii cu scopul şcolarizării lor pentru profesia de analist-programator. Problema poate fi rezolvată de către psiholog, singura persoană autorizată în proiectarea unui sistem de selecție profesională. Cum va proceda acesta ?

Mai întâi de toate, psihologul va organiza o acțiune de analiză a muncii de analist-programator. Psihologul se va documenta inițial asupra activității respective, apoi se va deplasa la un departament de informatică similar, unde va observa ce fac analiştii-programatori, va discuta cu ei. Adesea în astfel de situații se administrează câteva chestionare legate de cunoaşterea profesiei, discuțiile cu conducerea vor întregi imaginea psihologului referitor la profesia de analist-programator. Prin analiza muncii vor fi identificate aspectele critice ale profesiei, acelea care sunt cele mai importante în obținerea unor performanțe profesionale calitativ superioare. În cazul analistului-programator, acestea vor fi:

- Capacitatea de formulare a problemelor - recunoaşterea informațiilor prezentate sub formă de date şi structurarea lor într-o formă cu trasarea unei metode de prelucrare.
- Cunoştințe de informatică şi cultură generală vastă.
- Specializare într-un domeniu particular de aplicații-inginerie, economie etc.
- Cunoaşterea a cel puțin două limbaje de programare.

Desigur, există şi alte specificații profesionale, cele menționate fiind însă esențiale.

Următoarea activitate a psihologului constă în identificarea ansamblului de aptitudini care sunt implicate în munca sa, în activitățile considerate critice. Astfel, analistul-programator trebuie să posede capacitate de analiză critică şi orientare într-o situație nouă, exprimare uşoară în scris şi oral, gândire euristică, imaginație, aptitudini de planificare şi organizatorice, să fie operativ, perseverent, cu capacitate de finalizare etc.

Pasul următor în munca psihologului este să selecteze din arsenalul de teste psihologice existente pe acelea care consideră că ar estima cel mai bine aptitudinile în cauză. Dacă nu găseşte teste adecvate, el le poate proiecta conform unei metodologii specifice (construcţia pe teste de problemă este o tendinţă actuală mult apreciată, se consideră că astfel va creşte capacitatea lor predictivă). În cazul nostru bateria de teste poate include următoarele :

Test de comprehensiune verbală
Raţionament - probleme
Raţionament serial - serii de litere
Aptitudini numerice - viteză de calcul
Diagrame - scheme logice lacunare
Test de inteligenţă neverbală - ***Domino 48/70*** sau ***Matricile Progresive Raven***.

În continuare, testele sunt administrate unui grup reprezentativ de analişti-programatori care în prealabil au fost evaluaţi din punctul de vedere al eficienţei profesionale şi ierarhizaţi de către conducere, de la cel mai bun profesional până la cel mai ineficient. Obiectivul acestui examen psihologic este să compare performanţele obţinute la test cu cele profesionale. În practică se va observa că relaţia dintre performanţele la unele teste şi cele profesionale este foarte apropiată de realitate, în timp, ce la altele este mai îndepărtată. Cu alte cuvinte, cei care sunt cotaţi ca eficienţi profesional, sunt eficienţi şi în ceea ce priveşte performanţele la test. Aplicând o serie de proceduri statistice, psihologul va fi capabil în final să prezinte o strategie de selecţie care va include: modul de administrare al testelor care s-au dovedit utile, transformarea performanţelor obţinute la teste în cote de performanţă profesională anticipată (probabilitatea de succes în profesia de analist-programator) şi metoda prin care se va decide care dintre candidaţi vor fi declaraţi "admişi".

Exemplul dat este mult simplificat. Psihologul în contexte similare nu se va ghida numai după aptitudini, el va putea investiga motivaţia pentru muncă, la fel condiţiile de muncă, problemele de perfecţionare profesională etc.
Pe scurt, componentele activităţii psihologului în trasarea unei strategii de selecţie/repartiţie profesională sunt următoarele :

1. Analiza muncii
2. Identificarea predictorilor (teste, date de interviu şi istorie profesională, etc.)
3. Măsurarea succesului: măsurarea performanţelor în muncă cu scopul comparării cu performanţele obţinute la teste sau predictorii potenţiali.

Un algoritm posibil al proiectării unei strategii de selecţie profesională, este schiţat în Figura 41.

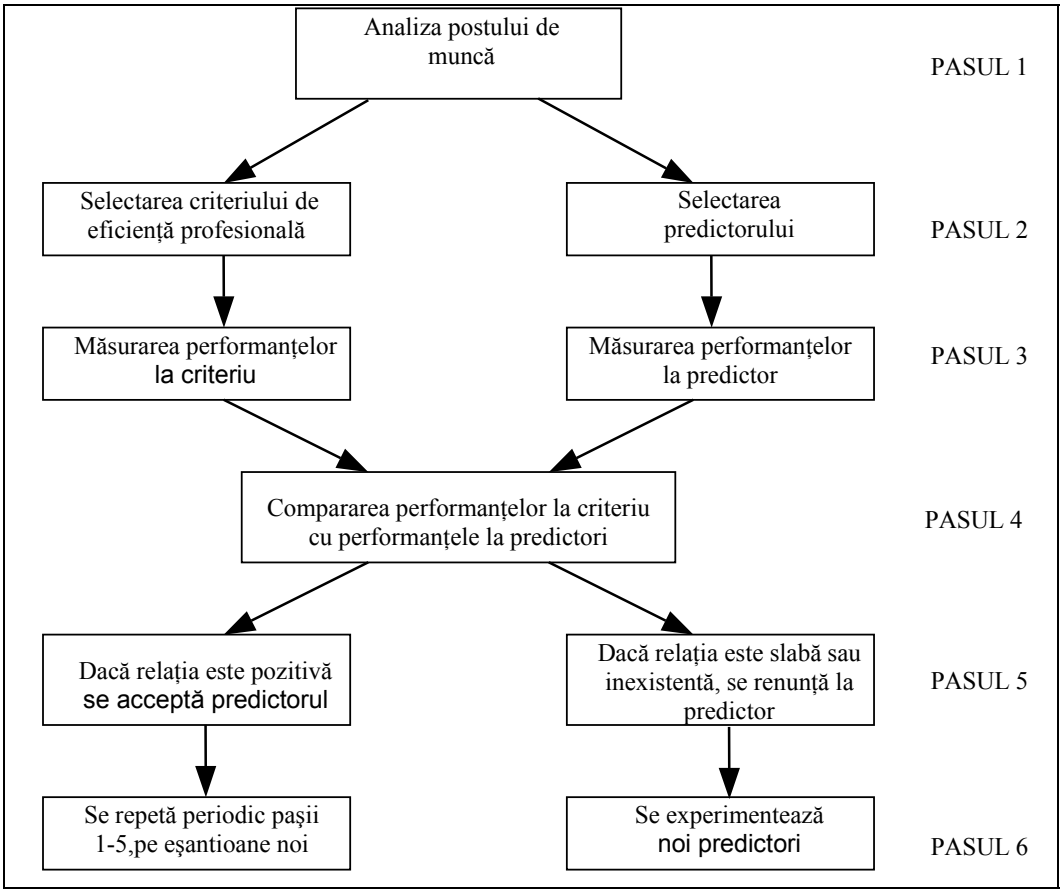

Analiza postului de muncă
PASUL 1
Selectarea criteriului de eficienţă profesională
Selectarea predictorului
PASUL 2
Măsurarea performanţelor la criteriu
Măsurarea performanţelor la predictor
PASUL 3
Compararea performanţelor la criteriu cu performanţele la predictori
PASUL 4
Dacă relaţia este pozitivă se acceptă predictorul
Dacă relaţia este slabă sau inexistentă, se renunţă la predictor
PASUL 5
Se repetă periodic paşii 1-5,pe eşantioane noi
Se experimentează noi predictori
PASUL 6

Figura 4.1 Paşi în proiectarea unei strategii de selecţie profesională.

! ***Î****n activitatea de selecţie şi repartiţie profesională este importantă alegerea unei strategii de selecţie adecvată. Pentru trasarea unei strategii de selecţie/repartiţie profesională sunt necesare următoarele etape: *analiza muncii*; *identificarea predictorilor* (teste, date de interviu şi istorie profesională, etc.); *măsurarea succesului profesional.*

4.3. PRINCIPIILE MĂSURĂRII PSIHOLOGICE

Prin intermediul testelor, indiferent de ce natură sunt ele: psihologice, de cunoştinţe, aptitudini etc., putem să cuantificăm (măsurăm) un anumit comportament, pe baza lor putem face clasificări ale personalului. Un test psihologic, arată Landy (1985), este o definiţie operaţională a unui concept - o deprindere, o aptitudine sau un domeniu de cunoştinţe/realizări; un set de proceduri standard sau operaţii de măsurare a unei noţiuni abstracte.

Fiecare item de test poate fi considerat ca o secvenţă a comportamentului individului. Numărul total al itemilor testului reprezintă un eşantion comportamental de stimuli (întrebările testului) fiind reprezentativ populaţiei (sau "universului ") de stimuli ce pot fi prezentaţi în vederea evidenţierii manifestărilor relevante pentru conceptul luat în considerare. De exemplu, un test de "cunoştinţe de statistică" este compus dintr-o suită de itemi (probleme) sau stimuli. Răspunsurile la aceste

probleme constituie ceea ce am numit eşantion de comportament al individului şi, în acelaşi timp, un eşantion al conceptului, sau atribut al "cunoştinţelor de statistică".

Performanţele la teste se bazează deci pe un eşantion de observaţii, ori în acest context ele sunt subiectul unor erori. După cum ştim, încrederea în media performanţelor unui eşantion este dependentă de mărimea acestuia sau, în cazul testelor psihologice, de cât de adecvat este eşantionul de comportament.

> ***!*** ***T***estele.ne ajută să măsurăm ceva (un anumit comportament) şi pe această bază să putem face clasificări ale personalului. Landy (1985) arată că testul e o *definiţie operaţională* a unui concept (deprindere, aptitudine etc.); un set de proceduri standard sau operaţii de măsurare a unei noţiuni abstracte. Prin administrarea testului obţinem, deci un eşantion de comportamente. Ca orice instrument de măsură (mai ales a caracteristicilor psihologice), testul ne oferă o "apreciere" doar, nu o măsură exactă, deci "aprecierea" poate fi supusă, uneori, erorii.

4.3.1. Calităţile măsurărilor psihologice: fidelitatea şi validitatea

Pentru a prepara o reţetă, un farmacist foloseşte cântarul la dozarea substanţelor. Ce s-ar întâmpla însă dacă la reluarea măsurătorilor ar ajunge la greutăţi diferite? Concluzia ar fi că în determinările pe care le face nu poate avea încredere, acestea fiind lipsite de stabilitate, nu sunt consistente. Măsura în care un instrument este considerat consistent sau stabil şi va oferi aceleaşi indicaţii ori de câte ori este reluată măsurarea, este definită ca fidelitatea acestui instrument.

Când un chimist doreşte să simuleze pe calculator o reacţie chimică, el pregăteşte programul şi încarcă o serie de date. Problema care se pune este cât de îndepărtat de realitate este rezultatul obţinut. Datele obţinute prin metoda implementată sunt veridice sau nu? Validitatea se referă tocmai la veridicitatea măsurării. Ea răspunde la întrebarea: "Datele respective reprezintă într-adevăr ceea ce eu vreau să reprezinte?". Aceasta ne sugerează şi un alt aspect, că este posibil să colecţionăm informaţii eronate, fidel şi precis! Este posibil şi adesea aşa se şi întâmplă că suntem în posesia unei metode de determinare fidele (programul pe calculator funcţionează perfect), dar determinările pe care le facem nu sunt valide.

Există mai multe procedee de determinare a fidelităţii şi validităţii, de ele ne vom ocupa în continuare (Pitariu, Albu, 1996).

> ***!*** ***U***tilizarea unui test (şi a oricărui instrument de măsură în psihologie) trebuie să aibă în vedere erorile ce pot fi făcute luând ca adevărate rezultatele obţinute în urma aplicării sale. Eroarea poate fi semnificativ mai redusă dacă folosim un instrument de măsură *fidel* (în care se poate avea încredere că la o nouă măsurătoare cu acelaşi instrument şi în aceleaşi condiţii se obţin aceleaşi rezultate) şi *valid* (măsoară ceea ce se presupune că măsoară).

Fidelitatea

În orice măsurare a fidelității, referirea se face la consistența și reproductibilitatea unei observații (cotă, scor, notă) sau set de observații (distribuția scorurilor). Dacă cu acelaşi instrument de măsură se fac determinări în timpi succesivi şi de fiecare dată se ajunge la aceleaşi valori, spunem că am obținut o măsurare cu o fidelitate mare. În termeni de coeficient de corelație, fidelitățile considerate acceptabile sunt peste valoarea de 0,70. O fidelitate perfectă va fi reprezentată printr-o corelație de 1,00 între două seturi de măsurători realizate pe acelaşi eşantion de indivizi, cu acelaşi instrument de măsură, sau unul echivalent.

Fidelitatea este "gradul în care scorurile testului sunt consistente sau repetabile, adică gradul în care ele nu sunt afectate de erorile de măsură (APA Standards, 1985).

Fidelitatea poate fi determinată prin mai multe metode:

1. Metoda Test-Retest. Această metodă constă în testarea unui lot de subiecți cu un test, de exemplu, de cunoştințe de mecanică, într-un anumit moment şi reluarea testării cu acelaşi test, pe acelaşi lot de subiecți, într-un alt moment. Vom obține două seturi de date, fiecare individ din lot având câte două cote: x_1 şi x_2. Corelația dintre aceste două seturi de date, $r_{x1,x2}$, ne dă coeficientul de fidelitate.
2. Metoda Formelor echivalente. Testarea cu acelaşi test în două momente diferite face să acționeze aşa-numitul efect al testării inițiale asupra performanțelor din retestare; cele două seturi de scoruri/observații, nu vor fi deci independente. Pentru evitarea acestei influențe negative au fost create teste paralele, care sunt construite astfel încât să fie echivalente în conținut, tipul de itemi, nivel de dificultate etc. Când între prima administrare a testului şi aceea care urmează există un interval de timp, se discută despre coeficientul de stabilitate; dacă retestarea cu o forma echivalentă are loc imediat după prima testare, se obține un coeficient de echivalență.
3. Metoda consistenței interne. Această metodă estimează fidelitatea unui test luând în considerare numărul de itemi ai testului şi media intercorelațiilor dintre itemii testului.

$$r_{xx} = \frac{k(r_{ij})}{1+(k-1)r_{ij}}$$

Procedura cea mai populară pentru calculul consistenței interne a fost elaborată de G.F. Kunder şi M.W. Richardson cunoscută şi sub numele de formula 20 sau KR-20. Ea are următoarea structură:

$$\Sigma_{20} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\frac{\sigma^2 - \sum_{i=1}^{n} pi}{\sigma^2} \cdot iqi$$

unde:

r_{20}= coeficientul de fidelitate al testului
n = numărul de itemi din test
σ= abaterea standard a scorului total al testului
p_i = frecvența relativă a celor care au răspuns corect la itemul i
q_i = frecvența relativă a celor care au răspuns incorect la itemul i ($q_i = 1 - p_i$).

Coeficientul α al lui I.J.Cronbach este o generalizare a formulei KR-20. Se aplică atunci când testul conține itemi care prezintă o varietate mai mare de răspunsuri (la un chestionar se pot da, de pildă, răspunsuri pe o scală cuprinsă între 1 şi 7; în acest context folosim coeficientul alpha al lui Cronbach). Formula este următoarea:

$$\alpha = \left(\frac{n}{n-1}\right)\frac{\sigma^2 - \sum_{i=1}^{n}\sigma i_i^2}{\sigma^2}$$

Metoda consistenței interne presupune:
(a) administrarea unui test la un grup de subiecți,
(b) calcularea corelației dintre toți itemii şi media acestor intercorelații şi
(c) înlocuirea în formula de mai sus sau alta echivalentă pentru estimarea fidelității (Murphy,1987). Metoda în sine compară fiecare item cu toți ceilalți.

4. Metoda înjumătățirii. Această metodă constituie o soluție simplă de determinare a fidelității, subliniind două din problemele pe care le ridică celelalte metode: (a) dificultatea creării de forme paralele şi (b) administrarea testului în două momente diferite.

Metoda presupune segmentarea testului în două subteste paralele. De exemplu, dacă testul are 30 itemi, aceştia sunt împărțiți în itemi pari şi impari, cele două categorii formând două subteste de la care se obțin două cote x_1 şi x_2; între cele două jumătăți se poate calcula corelația. Altă metodă de înjumătățire este prin formarea unui subtest din primii 1-15 itemi, al doilea subtest fiind constituit din itemii 16-30.

Formula de calcul este următoarea:

$$r_{11} = \frac{2r}{1+r}$$

Fidelitatea unui test poate fi influențată de câțiva factori cum sunt: consistența sau inconsistența conținutului testului (în retestări cu acelaşi test conținutul are întotdeauna aceeaşi consistență), schimbări/modificări care pot surveni în timp la persoanele examinate şi efectele răspunsurilor date cu ocazia primei sesiuni de testare asupra celei următoare.

! **C**onform standardelor APA fidelitatea unui test este "gradul în care scorurile testului sunt consistente sau repetabile, adică gradul în care ele nu sunt afectate de erorile de măsură".

Fidelitatea poate fi determinată prin mai multe metode: *metoda Test-Retest*, *metoda formelor echivalente*, *metoda consistenței interne* şi *metoda înjumătățirii*. Fidelitatea se exprimă printr-un coeficient de fidelitate (care este un coeficient de corelație), iar pentru o fidelitate acceptabilă valoarea acestui coeficient trebuie să fie peste valoarea de 0.70.

Există o serie de factori care pot influența fidelitatea unui instrument, ei pot ține atât de conținutul testului cât şi de persoanele examinate.

Validitatea

În linii generale, validitatea exprimă gradul în care un test măsoară ceea ce îşi propune să măsoare. La această calitate se mai poate adăuga şi o alta, dacă testul poate fi utilizat în luarea unor decizii corecte. Cu alte cuvinte, dacă noi cunoaştem performanțele unei persoane la un test (predictor), cât de precis vom putea estima ce performanțe profesionale va obține? Validitatea este definită în termeni operaționali ca şi corelația dintre predictor şi performanțele profesionale ale unui eşantion

de indivizi. Rezultatul este cunoscut ca şi coeficient de validitate. Un test poate avea mai mulţi coeficienţi de validitate, în funcţie de numărul de dimensiuni profesionale (calitatea muncii, disciplina, categoria profesională etc.) care corelează cu el.

Guion (1976) distinge două tipuri de validităţi: validităţi în raport cu criteriul (concurentă şi predictivă) prin care se stabileşte relaţia dintre scorurile la test şi cele de la criteriu (profesionale, şcolare etc.) şi validităţi descriptive (de conţinut şi conceptuală) care evaluează sensul intrinsec al scorurilor la test.

> ! *V*aliditatea exprimă gradul în care un test măsoară ceea ce îşi propune să măsoare şi gradul în care poate fi utilizat în luarea unor decizii corecte. În termeni operaţionali ea reprezintă corelaţia dintre un predictor şi performanţele profesionale ale unui eşantion şi se exprimă printr-un *coeficient de validitate*. Guion (1976) distinge două tipuri de validităţi: *validităţi în raport cu criteriul* şi *validităţi descriptive*.

Validitatea în raport cu criteriul: proiectarea concurentă. Obiectul major al utilizării testelor în industrie este predicţia succesului / insuccesului într-o anumită profesie. Un test are o valoare predictivă dacă el este capabil să anticipeze realizarea unei performanţe sau însuşirea unor deprinderi de către o persoană sau un lot de persoane. Mai precis, întrebările pe care trebuie să le pună orice psiholog sunt dacă testul măsoară ceea ce pretinde că măsoară şi cât de precis face el acest lucru. Predicţia este condiţionată de validitatea testului, mai precis de paralelismul între rezultatele la test şi cele obţinute în munca profesională. Acest paralelism este estimat cu ajutorul coeficientului de corelaţie. Obiectivitatea testului este deci direct proporţională cu semnificaţia coeficientului de corelaţie dintre test şi criteriul practic. Un test căruia nu-i cunoaştem validitatea constituie o simplă ipoteză.

Pentru determinarea validităţii sunt necesare două categorii de date: rezultatele la test şi rezultatele profesionale. (Rezultatele efective în profesiune le numim criteriu).

Validitatea concurentă presupune că noi testăm cu un test persoanele care se află pe un post de muncă şi în paralel cu aceasta solicităm şi datele legate de performanţa lor profesională. Cele două seturi de date sunt supuse calculului de corelaţie pentru a vedea dacă între ele există sau nu o relaţie semnificativă, adică dacă testul are sau nu o valoare predictivă.

Metoda are avantajul că utilizează subiecţi existenţi pe post, deci uşor de grupat şi examinat; dezavantajul rezidă în valoarea predictivă a coeficientului de validitate obţinut. De exemplu, o corelaţie mare între un test de mecanică şi performanţele profesionale nu ne spune nimic legat de faptul dacă aceasta exprimă o aptitudine sau cunoştinţe cu care cel testat a venit să se angajeze sau este rezultatul unei achiziţii la locul de muncă pe care îl deţine. Un alt dezavantaj este şi faptul că persoanele pe care le avem la dispoziţie reprezintă numai o parte din eşantion, al celor care au rezistat în timp la cerinţele postului, nu şi cei care ar fi fost incompetenţi în postul în cauză. Este vorba deci de un lot selecţionat.

Validitatea în raport cu criteriul: proiectarea predictivă. Validitatea predictivă este caracterizată prin aceea că între administrarea testului şi obţinerea informaţiilor-criteriu se lasă un anumit interval de timp. Astfel, un test de aptitudini mecanice administrat la angajare, este corelat cu performanţele profesionale recoltate după un an; un coeficient de validitate semnificativ va fi astfel un indicator al capacităţii predictive a testului experimentat. De menţionat că în acest caz testul nu este utilizat ca

instrument de selecţie decât după ce şi-a dovedit utilitatea (după ce a fost validat). Obişnuit, coeficienţii de validitatea, în acest caz, sunt mai realişti, mai apropiaţi de realitate.

! *V*aliditatea în raport cu criteriul a unui test se referă la valoarea sa predictivă, măsura în care testul poate anticipa realizarea unei performanţe sau însuşirea unor deprinderi de către o persoană sau un lot de persoane. Criteriul se referă la rezultatele efective obţinute în cadrul realizării activităţilor de muncă într-o anumită profesie. Corelaţia dintre rezultatele la test şi rezultatele profesionale (criteriu) reprezintă validitatea în raport cu criteriul a testului respectiv; cu cât coeficientul de corelaţie este mai mare, cu atât obiectivitatea testului este mai mare (deci testul poate prezice mai mult din criteriu).

Validitatea în raport cu criteriul poate fi:

- *Concurentă* (aplicarea testului se realizează în paralel cu colectarea datelor legate de performanţa profesională a persoanelor testate).
- *Predictivă* (colectarea celor două categorii de date se realizează decalat în timp: mai întâi se obţin rezultatele la test, iar apoi se măsoară performanţele profesionale)

Fiecare din cele două metode de validare are o serie de avantaje şi dezavantaje proprii.

Validitatea de conţinut. Acest tip de validitate se referă la eşantionul de itemi din care este alcătuit testul (şi eşantionul de comportament evidenţiat de aceşti itemi), dacă reprezintă într-adevăr domeniul (atributul sau însuşirea de personalitate) din care a fost eşantionat. De exemplu, dacă cineva doreşte să selecţioneze dintr-un grup de candidaţi pentru postul de dactilografă, pe câţiva dintre ei , în bateria de teste va include şi unul de dactilografiere. Acest test va fi bine reprezentat de itemi specifici activităţii respective (aptitudinea de dactilografiere). Validitatea de conţinut este determinată de cât de bine materialul testului încorporează un eşantion de itemi conectaţi cu profesia în care este utilizat. Aceasta înseamnă că validitatea de conţinut implică şi o acţiune de apreciere calitativă.

Anastasi (1976) subliniază că în analiza validităţii de conţinut a unui test, un prim pas este definirea şi descrierea domeniului de conţinut al acestuia (un test care va măsura memoria de scurtă durată, va face apel la acest proces psihic; itemii unui test care va estima capacitatea de analiză şi sinteză a unui poliţist, va avea în vedere secvenţe din activitatea acestora şi axate pe problemele care implică analiza şi sinteza).

Următorul demers în studiul validităţii de conţinut, presupune analiza de itemi ai testului. Se elimină itemii care nu se referă la comportamentele cuprinse în domeniul de conţinut la care se referă testul.

În practica psihologică prezentă se obişnuieşte ca proiectarea unor strategii de selecţie să includă şi construirea unor teste cu un conţinut adecvat. Pentru aceasta, ponderea analizei muncii este crescută, în construirea itemilor de test fiind implicate câteva grupuri de experţi care sunt practicanţi ai domeniului respectiv (Landy, 1985).

! *V*aliditatea de conţinut se referă la cât de adecvat este eşantionul de itemi din care este alcătuit testul la domeniul larg din care a fost extras (domeniul la care se referă). Adică, cât de bine cuprinde materialul testului stimuli legaţi de profesia/ domeniul în care este utilizat.

Validarea de conţinut a unui test se realizează prin următorul demers:

- definirea şi descrierea domeniului de conţinut al testului
- analiza de itemi

Validitatea de construct. Validitatea de construct a unui test de inteligență este în esență un răspuns la întrebarea: "Acest grupaj de operații (testul) măsoară în realitate acel ceva (construit ipotetic sau abstract) pe care noi îl etichetăm ca inteligență? ". De fapt, aceasta este cea mai teoretică definiție a validității întrucât se referă la abstracțiile care definesc structuri, funcții sau însușiri psihologice şi nu la predicția unor criterii externe. O informație despre validitatea de construct ne poate fi oferită şi de la corelația unui test nou construit cu altul consacrat, despre care ştim că măsoară o anumită calitate.

Validitatea de construct este denumită şi validitate ipotetico-deductivă. Ea este strâns legată de ilustrarea unor comportamente observabile mijlocit sau nemijlocit (comportamentul inteligent al managerului, creativitatea sculptorului, ingeniozitatea pompierului etc.).

Adesea întâlnită şi sub denumirea de "validitate conceptuală", validitatea de construct presupune o descriere cât mai adecvată a constructorului în termeni comportamentali concreți – explicarea constructorului (Murphy & Davidshofer, 1991). Ea presupune parcurgerea a trei paşi:

1. Se identifică setul de comportamente care au legătură cu constructul măsurat de test.
2. Se identifică constructele, pentru fiecare decizându-se dacă are sau nu vreo legătură cu constructul măsurat de test.
3. Se face o listă de comportamente prin care se manifestă constructele respective.

> ! Validitatea de construct (sau conceptuală) exprimă gradul în care testul măsoară conceptul (abstract) pe care a fost construit ca să-l măsoare.
>
> Validarea de construct a unui test presupune parcurgerea a trei paşi: *identificarea comportamentelor legate de construct, identificarea constructelor* şi *listarea comportamentelor* corespunzătoare constructelor respective.
>
> Validitatea de construct poate fi apreciată, cu scop informativ, şi prin corelarea unui test nou construit cu altul consacrat, despre care ştim că măsoară o anumită calitate.

Validitate de aspect. Acest tip de validitate nu este de fapt o măsură reală a validității, în sens tehnic (în Standardele APA nici nu o include printre celelalte tipuri de validitate). Se referă la aprecierea pe care o fac cei care constituie obiectul testării cu o anumită probă legat de adecvarea acesteia categoriei respective de subiecți. Un inginer căruia într-un test de vocabular i se includ cuvinte ca "facsimil", "unicorn", "sinapsă" etc., poate judeca testul respectiv ca nepotrivit profesiei sale. Testul, spunem, în acest caz, nu are validitate de aspect. Validitate de aspect este importantă pentru că asigură o atitudine pozitivă atât față de test cât şi față de examenul psihologic. Ea este legată mai mult de motivația celui testat decât de aptitudinea măsurată, şi astfel este inclusă ca parte componentă în performanța generală la examenul psihologic.

La estimarea validității de aspect contează în primul rând aprecierile subiecților şi în al doilea rând experții participanți la construcția testului. Validitatea de aspect nu face apel la metode psihometrice/statistice de calcul, ea se bazează pe impresii şi opinii.

Pentru psihologii antrenați în activități cu caracter aplicativ, construcția de teste şi validarea lor, reprezintă acțiuni de mare importanță. În acest domeniu experiența acumulată este mare, deşi încă nu s-a spus ultimul cuvânt.

> ! Validitatea de aspect se referă la aprecierea pe care o fac cei care sunt subiecții testării şi se referă la gradul de adecvare al testului la categoria de subiecți respectivă.
>
> Validitatea de aspect poate fi obținută prin aprecierile subiecților participanți la testare precum şi prin aprecierile experților care participă la construirea testului.

4.4. MĂSURI ALE EFICIENȚEI PROFESIONALE

4.4.1. Criteriul de eficiență profesională

Măsurarea performanțelor în muncă constituie unul din aspectele centrale care a contribuit la circumscrierea psihologiei industriale ca disciplină cu profund caracter ştiințific. Practic, toate intervențiile de natură psihologică în industrie sunt implementabile numai în contextul în care li s-a demonstrat utilitatea în raport cu performanțele profesionale sau randamentul muncii. Plecând de la determinarea obiectivă a performanței în muncă putem elabora strategii de selecție a personalului muncitor, metode de sporire a motivației pentru muncă, mijloace de estimare a satisfacției muncii sau eficiența programelor de pregătire profesională etc.

În psihologia personalului industrial definirea "criteriului" de eficiență profesională este o activitate fundamentală. De fapt criteriul descrie ceea ce numim succes profesional. Criteriul de măsură a succesului studentului sunt notele pe care le obține. Un criteriu de succes al unei echipe de fotbal poate fi numărul golurilor marcate față de cele primite într-un sezon fotbalistic. Criteriul pentru un prelucrător prin aşchiere este raportul dintre numărul pieselor produse față de cele rebutate. Pentru psihologia personalului, criteriul are de obicei rolul de variabilă care trebuie prezisă. În termeni generali, criteriul este un standard sau un etalon prin care putem evalua performanțele profesionale, atitudinile, motivația etc. (Smith, 1976). Pentru Leplat şi Cunny (1977), criteriul este o variabilă prin care evaluăm un fenomen. De pildă, în munca strungarului vom distinge două grupuri mari de criterii:

(a) Criterii legate de activitate: frecvența cardiacă, consumul de oxigen, satisfacția profesională, senzația de oboseală etc.
(b) Criterii legate de sistem: randamentul, calitatea produselor, fiabilitatea, timpii medii de execuție ai fiecărei piese etc.

Este important să menționăm că succesul profesional este multidimensional, adică nu putem afirma că prezența unei calități, cum ar fi viteza de execuție, este unica determinantă a succesului în profesia de operator la calculator. La fel, inginerul care lucrează nemijlocit în producție față de cel din cercetare, prezintă configurații diferite ale succesului profesional (Weintraub,1971).
Pentru a utiliza un criteriu este necesară îndeplinirea a trei condiții: să fie valid, să posede fidelitate şi să fie realizabil (măsurabil, economic de evidențiat, predictibil şi realist). Iată un exemplu concret de determinare a criteriului de eficiență profesională.

> ***!*** ***C***riteriul de eficiență profesională descrie ceea ce numim "succesul" profesional, performanța superioară obținută într-o anumită profesie, e o variabilă ce trebuie prezisă.
>
> Criteriul este un standard sau un etalon prin care putem evalua performanțele profesionale, atitudinile, motivația, sau o variabilă prin care evaluăm un fenomen.
>
> Există trei condiții pe care trebuie să le îndeplinească un criteriu pentru a putea fi utilizat: să fie *valid*, să posede *fidelitate* şi să fie *realizabil*.

Într-un studiu de validare a unei baterii de teste destinate selecției operatorilor care perforau cartele, Faverge (1949), în urma studiului muncii respective a considerat drept criteriu relevant numărul de cartele perforate pe oră de către fiecare operator din lotul experimental compus din 17 operatoare. Înregistrările s-au efectuat pe parcursul a nouă luni (aprilie-decembrie) (Tabelul 4.1).

Tabelul 4.1. Performanțele medii pe oră ale operatoarelor

Operatoare	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.
1	265	242	246	224	241	264	274	267	253
2	234	242	212	202	217	206	235	221	236
3	274	270	251	251	250	260	259	258	251
4	222	221	200	204	186	210	212	217	214
5	284	244	248	251	284	251	256	256	249
6	211	230	208	227	213	226	235	193	237
7	290	283	243	271	241	292	300	310	278
8	216	232	220	221	216	192	224	236	190
9	272	278	268	271	278	271	278	287	301
10	250	242	195	215	219	220	228	238	245
11	240	251	246	234	218	243	243	256	254
12	246	245	243	246	224	243	247	250	241
13	264	273	256	226	245	261	267	259	256
14	218	214	210	224	220	176	226	257	215
15	198	196	184	177	198	184	206	194	157
16	274	267	260	251	223	256	263	255	249
17	201	205	274	202	203	203	205	224	207

Pentru simplificarea calculelor s-a recurs la codificarea datelor prin gruparea lor în 19 clase cu un interval de 7 unități între ele şi raportarea fiecărei clase la cotele unei scale de intervale cuprinse între ±9 :

Clase	X
<162	-9
163-170	-8
171-178	-7
179-186	-6
187-194	-5
195-202	-4
203-210	-3
211-218	-2
219-226	-1
227-234	0
235-242	1
243-250	2
251-258	3
259-266	4
267-274	5
275-282	6
283-290	7
291-298	8
>299	9

Tabelul 4.1 s-a simplificat obținându-se Tabelul 4.2.

Tabelul 4.2. Performanţele medii pe oră ale operatoarelor

Operator	LUNI									T_s
	Aprilie	Mai	Iunie	Iulie	August	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.	
1	4	1	2	-1	1	4	5	5	3	24
2	0	1	-2	-4	-2	-3	1	-1	1	-9
3	5	5	3	3	2	4	3	3	3	31
4	-1	-1	-4	-3	-6	-3	-2	-2	-2	-24
5	7	2	2	3	7	3	3	3	2	32
6	-2	0	-3	0	-2	-1	1	-5	1	-11
7	7	7	2	5	1	8	9	9	6	54
8	-2	0	-1	-1	-2	-5	-1	1	-15	-16
9	5	6	5	5	6	5	6	7	9	54
10	2	1	-4	-2	-1	-1	0	1	2	-2
11	1	3	2	0	-2	2	2	3	3	14
12	2	2	2	2	-1	2	2	2	1	14
13	4	5	3	-1	2	4	5	4	3	29
14	-2	-2	-3	-1	-1	-7	-1	3	-2	-16
15	-4	-4	-6	-7	-4	-6	-3	-5	-9	-48
16	5	5	4	3	-1	3	4	3	2	28
17	-4	-3	-7	-4	-3	-3	-3	-1	-3	-31
T_1	27	28	-5	-3	-6	6	31	30	15	123

Cu T_s s-a notat cota totală a fiecărui subiect, cu T_1 , totalul pe luni, totalul general fiind T=123.

Tabelul analizei de varianţă, conceput prin tehnica propusă de R.A.Fischer va fi :

Surse de variaţie	Grade de libertate	Suma pătratelor	Media pătratelor	F
Între subiecţi(linii)	16	1.564,340	97,77	34,13
Între luni(coloane)	8	119,059	14,88	5,19
Erori (reziduu)	128	366,719	2,87	
Total	152	2.050,118		

Tabelul de varianţă analizat se calculează astfel:

(a) .Gradele de libertate. 16 este numărul subiecţilor minus 1, 8 este numărul lunilor minus 1, 128 este produsul 16x8.

(b) Suma pătratelor.

$$2.050,118=2.149-\frac{(123)^2}{153}$$

unde 2.149 este suma pătratelor celor 153 măsurători şi 123 totalul lor.

$$1.564,340=\frac{14,969}{9}-\frac{(123)^2}{153}$$

unde 14.969 este suma pătratelor celor 17 T_s şi 9 numărul lunilor.

De asemenea:

$$119{,}050=\frac{3.705}{17}-\frac{(123)^2}{253}$$

Cifra 366,719 se calculează prin diferență, ea reprezentând suma pătratelor erorilor.

(a) Pătratele medii. Se obțin împărțind sumele pătratelor la gradele de libertate corespunzătoare.

(b) F. Este raportul lui Snedecor şi s-a obținut prin împărțirea celor două medii ale pătratelor la a treia:97,77/2,87 şi 14,88/2,87.

Calcularea coeficientului de fidelitate se face după formula:

$$r=\frac{Fs-1}{Fs+m-1}$$

Fs=34,13, m=9 (numărul lunilor)
Astfel:

$$r=\frac{33{,}13}{42{,}13}=0{,}79$$

Coeficientul de fidelitate este întotdeauna mai mic decât 1.Când r depăşeşte 0.75, fidelitatea este bună. Sub 0.50 criteriul este puțin utilizabil.

Notă
Un criteriu este fidel când realizează o diferențiere semnificativă a subiecților între ei. Fidelitatea criteriului depinde de dispersia cotelor obținute la criteriu de unul şi acelaşi subiect cu ocazia unor măsurători repetate. Cu cât această dispersie este mai mică în comparație cu dispersia cotelor obținute la criteriu de subiecți diferiți, cu atât stabilitatea măsurătorilor este mai mare şi diferențierea între subiecți mai netă; cu alte cuvinte, fidelitatea criteriului este mai bună.

Faverge (Ombredane şi Faverge, 1955) propune pentru calculul fidelității criteriului următoarea procedură:

Orice valoare x a criteriului poate fi concepută ca fiind compusă din două variabile independente: μ - varianța iterindivizi şi ε - varianța intra indivizi.

$$x=\mu+\varepsilon$$

ia întotdeauna aceeaşi valoare pentru unul şi acelaşi individ şi poate varia de la un individ la altul. ε ia valori variabile pentru unul şi acelaşi individ de la o măsurătoare la alta.

Dacă notăm cu σ_μ şi σ_ε varianțele respective (interindividuală şi intraindividuală), coeficientul de fidelitate va fi în principiu:

$$q=\frac{\sigma_\mu^2}{\sigma_\varepsilon^2}$$

Fidelitatea este cu atât mai bună cu cât diferențele interindividuale (σ_μ^2) sunt mai mari şi diferențele intraindividuale (σ_ε^2) mai mici.

În practică se recurge adesea la tehnici de ameliorare a fidelității criteriului prin micşorarea varianței intraindividuale şi/sau mărirea varianței interindividuale.

Varianța intraindividuală se poate diminua lărgind criteriul şi/sau purificându-l.

Lărgirea criteriului se face prin schimbarea variabilei în sensul că se lucrează cu media valorilor sale (n).Astfel, σ_{μ}^2 nu se schimbă, dar varianța intragrup va deveni

$\frac{\sigma_{\varepsilon}^2}{n}$.

Coeficientul de fidelitate augmentat se va calcula în baza următorului raționament:

$q' = \frac{\sigma_{\mu}^2}{\frac{\sigma_{\varepsilon}^2}{n}} = nq$

şi

$R = \frac{q}{1+q} = \frac{nq}{1+nq}$

sau

$q = \frac{r}{1-r}$

de unde

$R = \frac{nr}{1-r+nr} = \frac{nr}{1+(n-1)r}$

Purificarea criteriului se referă la operația de înlăturare a surselor de variație accidentale sau aberante (de ex. valorile extreme). În acest context trebuie să fim obiectivi şi să nu "forțăm" obținerea unui criteriu artificial care se îndepărtează de realitate.

Creşterea varianței intergrup este de fapt o problemă de eşantionaj. Grupele prea omogene de subiecți vor distorsiona varianța, diminuând-o. În acest caz se va insista pe ideea includerii în lot a extremelor, subiecți foarte buni şi foarte slabi.

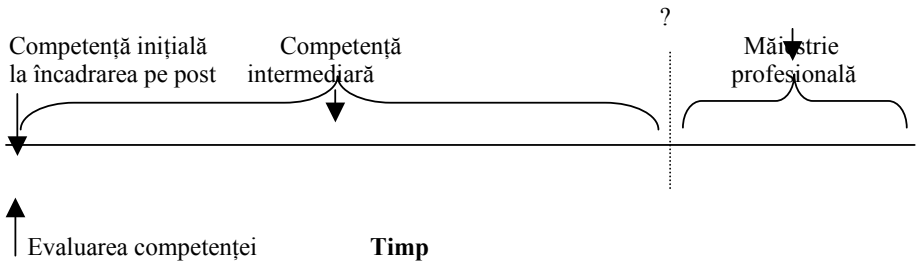
> ! ***F***idelitatea criteriului poate fi calculată prin diverse metode. Ea se referă stabilitatea măsurătorilor, la capacitatea criteriului de a realiza o diferențiere semnificativă a subiecților între ei.
>
> Fidelitatea unui criteriu este cu atât mai bună cu cât varianța intra-individuală este mai mică, iar cea inter-individuală, mai mare.
>
> Varianța intraindividuală se poate diminua prin lărgirea şi/sau purificarea criteriului.

4.4.2. Tipuri de criterii în evaluarea performanțelor de muncă

Evaluarea succesului profesional se face pe date furnizate nemijlocit de viața de producție, dar şi prin diferite măsuri indirecte; cantitatea reperelor produse în unitatea de timp, procentul rebuturilor etc. şi respectiv durata necesară însuşirii meseriei, costul formării profesionale etc.

Psihologul R. L. Thorndike (Ombredane & Faverage, 1995) distinge trei tipuri de criterii: imediate sau prezente, intermediare şi finale. El asociază criteriului propriu-zis şi variabila timp. În Figura 4.2 putem vizualiza dinamica competenței profesionale / tipurile de criterii după Thorndike. Firește, când suntem preocupați de structurarea unui criteriu, este important să avem în vedere această

observaţie, succesul profesional primind valenţe noi în diferite etape parcurse spre calitatea profesională maximă - măiestria.



! ***T***horndike asociază criteriului propriu-zis şi variabila timp care trebuie avută în vedere când structurăm un anumit criteriu de eficienţă, sugerând că există o anumită dinamică a competenţei profesionale; astfel se disting trei tipuri de criterii: *imediate* (sau prezente), *intermediare* şi *finale*.

Guion (1965) a identificat trei tipuri de evaluări specifice comportamentului în muncă: date obiective - asociate indicilor de producţie obişnuiţi; date personale şi date apreciative. Rezultă şi din această clasificare faptul că criteriul de succes profesional este multidimensional, categoriile respective putând fi puse în evidentă şi considerate simultan. Astfel, o persoană este cu succes profesional dacă are o productivitate mare a muncii (date obiective), nu are nici o absenţă nemotivată (date personale) şi calitatea muncii sale este apreciată de şefi la cote superioare (date apreciative). În continuare vom detalia primele două categorii urmând ca în capitolul următor să abordăm separat problema aprecierii performanţelor profesionale.

Datele obiective de producţie a muncii sunt determinate în mod firesc cu ocazia acţiunii de analiză a muncii. Ele ne identifică maniera în care diferite componente ale muncii (numărul pieselor realizate, calitatea muncii prestate, procentul de rebuturi, etc.) structurate în ceea ce numim profilul performanţei profesionale, contribuie, alături de factorii de mediu, la productivitatea muncii şi la îndeplinirea obiectivelor organizaţionale. În Tabelul 4.3. au fost trecute câteva tipuri obiective de măsură a performanţelor în diverse activităţi de muncă.

Deşi datele pe care le considerăm obiective sunt utilizate în cercetarea psihologică, ele fiind un indicator precis al rezultatelor muncii, lor li se pot aduce obiecţiuni de ordin statistic precum şi alţi factori situaţionali. De exemplu, variabilitatea sau forma distribuţiei indicelui măsurat nu este improprie; numărul de programe rulate de un operator depinde de starea de funcţionare a calculatorului, de sistemul de organizare a muncii etc.

! ***G***uion (1965) a identificat trei tipuri de evaluări ale comportamentului de muncă în urma cărora obţinem: *date obiective, date personale* şi *date apreciative*, ceea ce sugerează faptul că criteriul de eficienţă profesională este multidimensional.

Landy (1985) subliniază că în procesul de structurare al aşa-numitelor criterii obiective trebuie să avem în vedere problema fidelităţii; natura muncii - calificată / neclificată, automată /

semiautomată, starea utilajului; şi faptul că nu toate profesiunile se pretează la cuantificări obiective, de exemplu munca unui şef de echipă sau maistru.

În general măsurile care se referă la producţie au în vedere două aspecte ale muncii: cantitatea şi calitatea. Când se procedează la efectuarea înregistrărilor şi apoi la operarea cu ele, se impune asumarea unor precauţii.

Tabelul 4.3. Măsuri reprezentative ale performanţelor aferente unor profesii (adaptare după Landy, 1985)

Profesia	Măsurarea performanţei
Dactilografă	Linii pe săptămână
Perforator cartele	Nr.caractere; nr. erori
Muncitori forestieri	M^3 de lemne tăiate
Funcţionar	Erori/100 de documente verificate; nr. de documente prelucrate
Muncitor silvic	Duzini de pomi sădiţi
Strungar	Nr. repere produse; % de rebuturi; depăşiri de normă.
Operator calculator	Nr. de programe rulate; nr. de erori de operare.
Stomatolog	Erori în citirea radiografiilor
Controlor de calitate	Erori detectate pe schimb
Pilot pe helicopter	Deviaţii de la citirea corectă a instrucţiunilor
Controlor trafic aerian	Viteza de mişcare a avionului în sistem; corectarea erorilor de pilotaj; erori în poziţionarea avionului pentru aterizare; erori în decolare.
Miner	Depăşiri ale salariului pe trimestru.

Când o persoană execută o operaţie repetitivă, cantitatea muncii se poate măsura prin timpul consumat sau prin numărul de operaţii executate într-un timp dat. Dacă notăm cu ***t*** durata medie de efectuare a unei sarcini de muncă, cu ***T*** durata a ***n*** sarcini, atunci ***T=nt*** (***t***=variabila de timp; ***n***= variabila de producţie).

Există mai multe modalităţi de măsurare a cantităţii muncii, detaliate în general în manuale de studiu al muncii. Se impun însă câteva precizări. Timpii de execuţie ai unei activităţi nu dau o distribuţie simetrică (ei pot lua valori intre 0 şi α, niciodată negative). Se poate obţine o distribuţie simetrică prin efectuarea unei transformări logaritmice: y=log(t-q), unde 0<q<to, ***to*** fiind timpul minim situat la punctul de pornire al distribuţiei de frecvenţă. În acest context, media variabilei distribuită simetric reprezintă media valorilor timpilor de execuţie (Faverge,1972).

Calitatea muncii este estimată în funcţie de elemente esenţiale: precizia şi absenţa defectelor sau erorilor în "produsul" realizat. Precizia execuţiei unei activităţi de muncă înseamnă respectarea şi încadrarea în anumite acte normative. Ca tehnică de măsură se foloseşte analiza toleranţei sau a rebuturilor, valorile obţinute pretându-se la o distribuţie normală, deci la operarea cu valoarea medie şi abaterea standard. Referitor la analiza defectelor sau a erorilor, variabila se exprimă prin numărul brut de defecte ale unei piese, proporţia de defecte sau erori.

Tot în legătură cu proporţia de piese rebutate ***(f)***, când este întrebuinţată ca indice al calităţii muncii, se recomandă operarea cu un indicator derivat din transformarea lui ***f*** în ***j*** după formula lui Fisher: $\varphi = 2arc\sin\sqrt{f}$ (Ombredane & Faverge, 1995).

Totuşi, producţia şi productivitatea muncii au un caracter limitat când servesc ca apreciere a performanţelor profesionale. Dacă sunt potrivite pentru munci predominant manuale, sunt mai puţin potrivite în condiţiile producţiei semiautomate şi automatizate, în activitatea de cercetare sau de conducere etc. Mai mult, datele legate nemijlocit de producţie fac obiectul unor oscilaţii substanţiale în timp. Fidelitatea măsurătorilor se întinde între 0.05 şi 0.85 fiind influenţată de intervalul de timp dintre cele două măsurători (Blum & Naylor, 1968).

! Atunci când utilizăm *criterii obiective* trebuie să avem în vedere problema fidelităţii criteriului, natura muncii, starea utilajelor şi faptul că nu toate profesiunile se pretează la măsurărtori obiective (Landy, 1985). Măsurile care se referă la producţie trebuie să aibă în vedere două aspecte ale muncii: *cantitatea* şi *calitatea*.

Datele personale reprezintă a doua clasă de criterii utilizate în evaluarea performanţelor. Variabilele despre care se discută frecvent în acest context sunt absenţele, întârzierile, fluctuaţiile, avansările, depăşirile de retribuţie şi accidentele. Problema este centrată pe comportamentul din contextul activităţii de muncă: cât timp o persoană a absentat de la muncă, numărul de întârzieri, numărul de reclamaţii pe care le-a acumulat etc. Toate acestea pot la fel de bine defini un individ eficient profesional de unul ineficient.

În ce priveşte accidentele, se recomandă ca în compilarea lor să se opereze cu trei indici (McCormick, Tiffin, 1979):

$$\text{Frecventa} = \frac{\text{Nr.de accidente x 1.000.000}}{\text{Nr. de ore efectuate de întreg personalul încadrat}}$$

$$\text{Indicele de gravitate} = \frac{\text{Totalul zilelor piedute datorită accidentului x 1.000.000}}{\text{Nr. orelor de muncă efectuate de întregul personal încadrat}}$$

$$\text{Media zilelor pierdute} = \frac{\text{Rata de gravitate}}{\text{Rata de frecventă}}$$

S-a demonstrat că asimetria distribuţiei descreşte cu cât unitatea de măsură la care se raportează numărul de accidente creşte.

Absenteismul este o variabilă la care nu odată s-a apelat ca index al eficienţei profesionale. Nimeni nu poate afirma că un individ care absentează de la muncă este productiv! O condiţie a performanţelor bune este prezenţa; desigur absenţele pot fi motivate sau nemotivate şi acest lucru trebuie să se aibă în vedere, deşi absenţa, oricum ar fi ea, aduce prejudicii unităţii economice respective. Indicii cu care se operează pot fi: numărul mediu zile absentate, numărul mediu de zile pierdute prin absenţă, costul în bani al absenţelor realizate etc. Statisticienii utilizează următoarele formule (Landy 1985) :

$$\text{Rata de frecventă} = \frac{\text{Nr. de persoane absente}}{\text{Nr. de persoane încadrate}} \times 100$$

$$\text{Rata de gravitate} = \frac{\text{Nr. mediu de ore pierdute de catre cei absenti}}{\text{Nr. mediu de ore obişbişnuite lucrate de cei absenti}} \times 100$$

$$\text{Rata de inactivitate} = \frac{\text{Nr. de ore absente}}{\text{Nr. de ore lucrate}} \times 100$$

Bineînțeles şi aici sunt necesare unele măsuri de precauție. S-a demonstrat uneori că relația între productivitatea muncii şi datele personale este slabă, aceasta mai ales când se au în vedere anumite funcții de conducere sau nodale.

> ***!*** ***E***xistă profesii care prin specificul lor nu se pretează la măsurători obiective. Pentru aprecierea eficienței profesionale în astfel de domenii se poate apela la o serie de *date personale* şi *date apreciative* dar cu anumite măsuri de precauție. Se pot lua ca variabile: *absențele*, *întârzierile*, *fluctuația*, *avansările*, *depăşirile de retribuție* şi *accidentele,* în cazul fiecărui tip de variabilă calculându-se indici specifici care se iau în calcul pentru definirea eficienței/ineficienței profesionale.

4.4.3. Criterii multiple sau criterii compuse?

Am văzut că sursele de informații despre performanțele profesionale sunt numeroase; diferite componente ale procesului muncii pot fi cuantificate şi apoi utilizate în diverse scopuri. Problema este cum să le utilizăm, combinate sub forma unei unități de măsură unice, sau pe fiecare separat, una câte una? Când sunt combinate mai multe criterii într-unul singur, vorbim despre un criteriu compus. De exemplu, o întreprindere doreşte să creeze o nouă secție de turnătorie şi în consecință trebuie să selecționeze un grup de tineri capabili, care să formeze o echipă eficace. Conducerea a decis ca la baza selecției grupului de tineri să stea câteva criterii: calitatea muncii, cantitatea muncii, disciplina în muncă. De asemenea s-a hotărât ca fiecăreia din calitățile enunțate să-i fie alocate o pondere, fiind deci posibilă construirea unei ecuații de forma:
(4 x calitate) + (2 x cantitate) + (1 x disciplină) = Y.

În baza acestei ecuații sunt culese de pe teren datele, care incluse în ecuația respectivă permit ierarhizarea personalului şi aplicarea deciziei. Întrebarea, şi de aici controversa, este dacă intr - adevăr criteriile selecționate justifică combinația respectivă?

Un alt exemplu. Să presupunem că un inginer trebuie să repartizeze un operator pe un post care presupune multă responsabilitate. În acest context, lista cu calificativele medii ale persoanelor propuse este puțin utilizabilă, inginerul neavând nevoie de o imagine generală ci de una particulară. Iată deci cum cerințele practice sunt acelea care impun maniera în care vom utiliza criteriile care definesc competența profesională.
Optarea pentru un mod de prezentare, combinat deci atât sub forma de criterii de performanță parțiale / multiple, cât şi globale / compuse, se pare că este o soluție optimă.

O altă controversă se referă la natura compensatorie a diferitelor criterii. Cu adevărat putem combina chiar aşa de uşor mai multe criterii într-unul singur? Pentru multe activități de muncă prezența unei calități este capitală, ea neputând fi suplinită de alta. De exemplu, o sociabilitate excepțională la un macaragiu nu va putea compensa absența capacității de concentrare a atenției. Trebuie să recunoaştem deci că există situații în care combinarea unor subcriterii este imposibilă. Considerăm că problema majoră în operarea cu criteriile de eficiență profesională este centrată mai ales pe aspectul modalităților de utilizare.

> ***!*** ***O*** dispută prezentă în domeniul psihologiei industriale este aceea referitoare la tipul de criteriu ce ar trebui utilizat în evaluarea eficienței profesionale: criteriul *compus* (alcătuit din subcriterii ce intră în ecuația de calcul cu poderi diferite, în funcție de importanța fiecăruia) vs. *multiplu* (fiecare criteriu este analizat separat). Ce tip de criteriu vom utiliza depinde de scopul pentru care vrem să măsurăm performanța profesională şi de specificul muncii, deoarece uneori nu se pot combina subcriteriile de eficiență într-un criteriu compus.

4.5 DECIZIILE DE PERSONAL

Managementul resurselor umane presupune luarea unor decizii în legătură cu personalul muncitor. Aceste decizii pot fi de angajare în muncă, calificare şi repartiţie la un anumit post de muncă, transfer şi recalificare, promovare, instruire şi perfecţionare profesională etc. Obiectivul acestor decizii este utilizarea raţională a forţei de muncă şi creşterea productivităţii muncii. Deciziile de personal sunt decizii organizaţionale, ele vizând cu preponderenţă funcţionarea unei întreprinderi la parametrii cât mai înalţi. Activitatea psihologică este însă confruntată şi cu decizii individuale care au în vedere individul ca atare, acesta putând să se confrunte cu alegerea unei profesii, a şcolii pe care doreşte să o urmeze, a unui post de muncă, dorinţei de transfer sau recalificare etc.

În practică, întreprinderile şi instituţiile sunt interesate în şansa de succes pe care o persoană o are dacă este repartizată la un anumit loc de muncă. De exemplu, profesia de programator este accesibilă oricărei persoane cu pregătire medie. Dar, un oficiu de calcul preferă să aleagă dintre mai mulţi candidaţi pe aceia care apreciază că au şansa cea mai mare de a deveni buni programatori în domeniul în care doreşte să-i utilizeze. Rezolvarea acestei probleme nu este chiar atât de simplă. A lua o decizie de personal este un lucru dificil, cu multiple implicaţii. Corelarea opţiunii profesionale, deci a deciziei individuale cu decizia organizaţională, este preferabilă. Adesea întâlnim însă aspecte nedorite. De pildă, întreprinderea primeşte un calculator şi doreşte să-şi încadreze câţiva operatori. Se anunţă concursul / examenul de selecţie şi se prezintă mai mulţi candidaţi care nu ştiu nimic despre calculatoare - la timpul potrivit ei au optat pentru o altă profesie. Numai după încadrare cei declaraţi reuşiţi vor realiza ce este de fapt profesia de operator la calculator şi probabil vor fi sau nu mulţumiţi de decizia pe care au luat-o. Iată de ce se poate afirma că o decizie individuală corectă conduce şi la o decizie organizaţională optimizată. O orientare şcolară şi profesională organizată cu competenţă va asigura într-o mai mare măsură şi o selecţie profesională reuşită. Cele două acţiuni - orientarea profesională şi selecţia profesională sunt corelate.

> ***!*** ***D***eciziile de personal pot fi *decizii organizaţionale* şi *decizii individuale*. Obiectivul acestora este utilizarea raţională a forţei de muncă şi creşterea productivităţii muncii. Cele două tipuri de decizii sunt relaţionate la fel cum sunt corelate şi orientarea profesională şi selecţia profesională

4.5.1. Evaluarea examenelor psihologice

În paragrafele precedente s-au detaliat câteva aspecte ale calităţii pe care trebuie să le îndeplinească testele / predictorii, în general. Fidelitatea şi validitatea sunt particularităţi care trebuie să însoţească fiecare predictor. Este însă acest lucru suficient? Întrebarea pe care ne-o punem frecvent este dacă acţiunea de examinare psihologică pe care dorim să o întreprindem este utilă sau nu? Apoi, în ce constă de fapt examinarea psihologică?

Observaţie: cele mai bune măsurători provenite de la cele mai bune teste sunt lipsite de însemnătate dacă nu sunt utilizate în luarea deciziilor sau dacă beneficiul rezultat din îmbunătăţirea deciziei luate pe baza lor este mai mic decât costul acţiunii proiectate ori dacă informaţiile furnizate sunt redundante, ele fiind deja în posesia factorilor de decizie. De exemplu, într-o întreprindere, după un curs de calificare, se hotărăşte testarea psihologică şi de cunoştinţe a absolvenţilor pentru a fi repartizaţi pe post. Absolvenţii au susţinut o serie de examene aşa că se cunoaşte capacitatea lor profesională şi profilul lor psihologic. Testele administrate nu ar aduce nici o informaţie suplimentară conducerii întreprinderii, este o măsură redundantă, nefolositoare.

Utilitatea unui predictor este apreciată în funcţie de măsura în care utilizarea sa va augmenta calitatea personalului selecţionat comparativ cu o situaţie anterioară, când nu se face apel la predictorul în cauză. Atât fidelitatea cât şi validitatea joacă un rol important în determinarea utilităţii unui instrument de selecţie. Desigur există şi alţi factori cu valoare critică în determinarea utilităţii, aceştia fiind: fidelitatea criteriului, relevanţa criteriului, rata de selecţie şi procentul de persoane încadrate considerate eficiente în locul respectiv de muncă.

Predicţia, priveşte în general problema unui grup, acţiunea presupunând un proces de selectare sistematică a unui subeşantion de candidaţi, consideraţi substanţial mai apţi, în medie, pentru efectuarea unei anumite activităţi, decât grupul luat în general sau un grup selecţionat la întâmplare. Predicţia individuală are în vedere o persoană particulară, aprecierile făcându-se la adresa acesteia. Uneori cele două forme de predicţie sunt utilizate împreună, acestea depinzând de importanţa postului de muncă, respectiv de riscul potenţial pe care îl implică.
Dacă problema criteriului ne este deja familiară, în continuare ne vom ocupa mai mult de alte variabile determinante ale utilizării şi de câteva strategii de selecţie.

! *A*lături de validitate şi fidelitate, pentru orice predictor (test/ instrument de măsură în psihologie) este importantă şi utilitatea sa. În determinarea utilităţii unui predictor intervin factori ca: *fidelitatea şi validitatea predictorului, fidelitatea criteriului, relevanţa criteriului, rata de selecţie* şi *procentul de persoane încadrate considerate eficiente în locul respectiv de muncă.*
Există două forme de predicţie: predicţii relative la un grup şi predicţii individuale.

4.5.2 Validitatea predictorului şi eficienţa profesională
Validitatea este o noţiune fundamentală în operarea cu decizii de personal. Ea se referă la sensul sau înţelesul atribuit unui test sau altui predictor. Un test despre care putem afirma că estimează cu succes viitoarele performanţe ale unei persoane legat de câteva aspecte ale unui post de muncă, va primi atributul de valid şi va duce la un plus de eficienţă schemei de selecţie utilizate. El va fi mai eficient faţă de un alt test care nu posedă nici o putere predictivă, va fi mai eficient în acţiunile de admitere pe post a unor candidaţi a căror performanţe se localizează între primele 10%. Va fi mai eficient decât tentativele de încadrare la întâmplare şi constatarea ulterioară că jumătate din cei noi încadraţi sunt necorespunzători. Cu alte cuvinte, validitatea înseamnă eficienţă.

Vom analiza trei situaţii - exemple de validităţi (Landy, 1985). În primul caz, predictorul corelează perfect cu criteriul profesional (r=+1.00). În cazul al doilea, corelaţia este moderată (r=+0.50). În cazul al treilea corelaţia dintre predictor şi criteriu este 0.00 - nu avem validitate. Figura 4.3 (a), (b) şi (c) ilustrează cele trei situaţii. Să examinăm pe fiecare dintre ele. Cazurile reprezintă scorurile la predictor şi criteriile obţinute de un lot de subiecţi. Fiecare punct reprezintă un caz particular, un subiect. Să extragem pe oricare dintre scorurile la predictor şi să privim la scorul de la criteriu care îi corespunde. Să luăm de exemplu scorul - predictor 50. În Figura 4.3 (a) există o singură valoare - criteriul asociat acestui scor - predictor, scorul de 80. Să trecem la Figura 4.3 (b). Aici, corelaţia este mai puţin perfectă. Faptul în sine denotă că şi predicţia va fi mai puţin perfectă. Un subiect care primeşte un scor la predictor de 50 va putea obţine o cotă - criteriu distribuită pe o plajă intre 70 şi 100. Acest lucru îl putem observa urmărind linia punctată de la axa x (predictor), astfel identificându-se cu uşurinţă cotele - criteriu asociate cu cotele - predictor. Suprafaţa haşurată pe figură ne spune care sunt cotele - criteriu asociate unei cote - predictor de 50. În final să urmărim şi cazul în care corelaţia predictor - criteriu este de 0.00 (Figura 4.3 (c). Ne referim iarăşi la cota - predictor de 50. Dacă privim la cotele - criteriu asociate cu cota - predictor vom găsi că o persoană care obţine o cotă de 50 când validitatea este de 0.00 va putea obţine orice scor - criteriu, de la cel

mai mic la cel mai ridicat; suprafața haşurată a Figurii 1.3 (c) ilustrează această situație (dispersia cotelor - criteriu posibile). Deci, în cazul în care validitatea este 0.00 cunoaşterea scorului predictor nu ne va spune absolut nimic despre scorul probabil la criteriu.

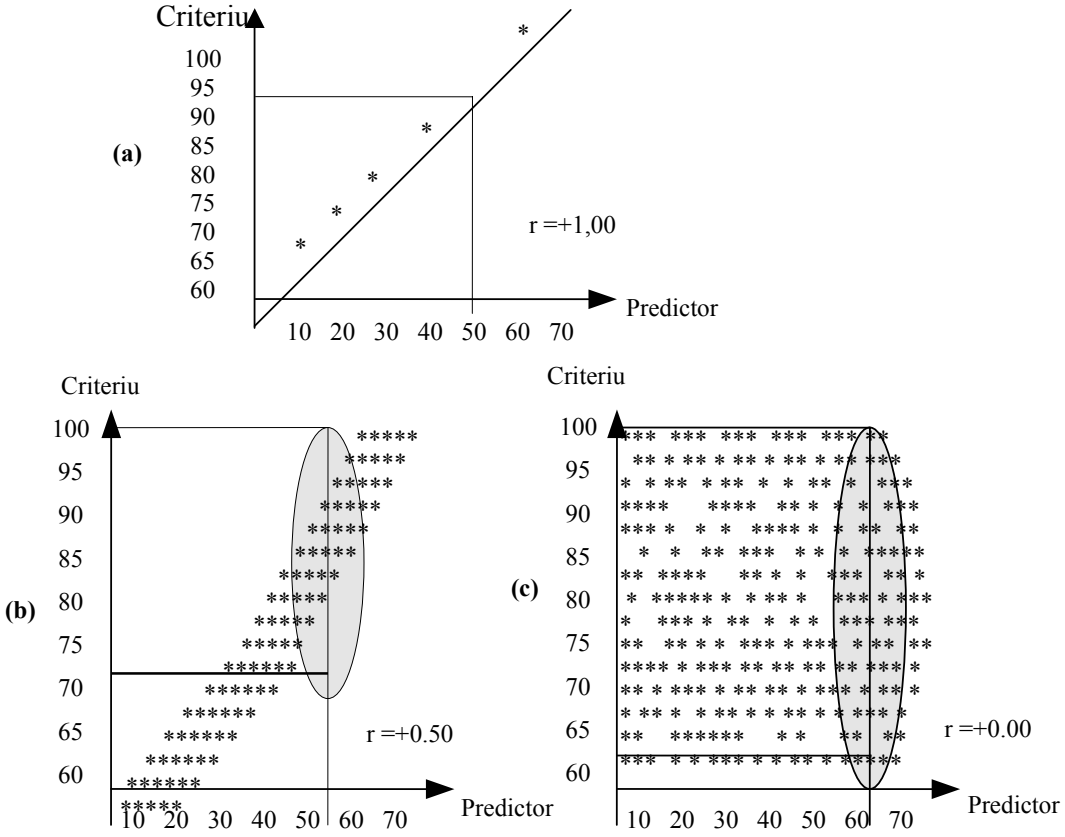


Figura 4.3. Trei situații de validitate

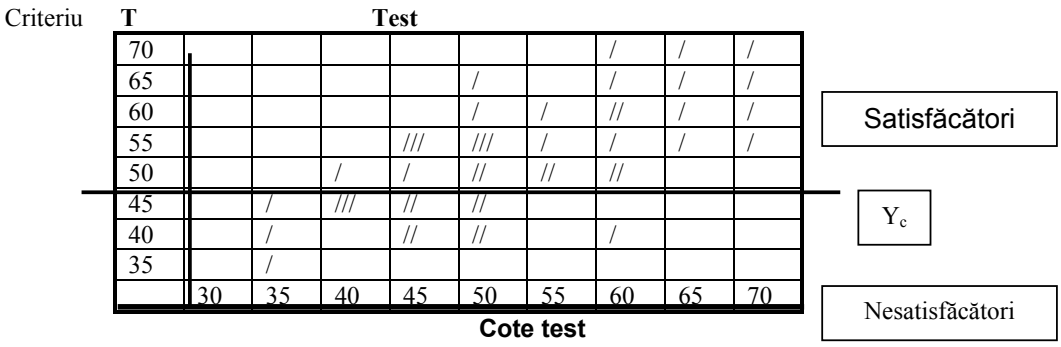
În cazul validității perfecte, fiecare cotă - predictor are unul şi numai un scor - criteriu asociat cu el. Prin cunoaşterea scorului - predictor vom putea şti cu certitudine scorul - criteriu. Aceasta înseamnă eficiență maximă. Un coeficient de validitate de 0.00 nu are nici o eficiență practică. Un astfel de predictor nu va permite efectuarea unei selecții şi nu va fi mai eficient decât o încadrare pe post la întâmplare. Putem deci afirma că utilitatea unui predictor este direct proporțională cu coeficientul de validitate (Pitariu , 1983).

! *În* deciziile de personal validitatea (în raport cu criteriul) unui test sau altui predictor este o noțiune esențială. Un predictor e valid atunci când pornind de la rezultatele obținute prin administrarea sa putem estima cât mai precis performanțele viitoare ale unei persoane legate de câteva aspecte ale unui post de muncă. Un astfel de predictor va da un plus de eficiență schemei de selecție utilizate.
Utilitatea unui predictor este direct proporțională cu coeficientul său de validitate.

4.5.3. Decizie şi predicţie

Pe baza coeficientului de validitate se poate evalua utilitatea unui predictor sau a unui sistem de selecţie. Dar, pentru conducerea unei campanii este neimportantă calcularea coeficientului de validitate, obiectivul ei fiind angajarea acelor persoane pe care să poată conta în viitor ca buni meseriaşi. Acesta este de fapt obiectivul major al selecţiei profesionale. Un director de personal ca organ de decizie, este interesat în încadrarea de oameni "competenţi" şi eliminarea celor "incompetenţi" în scopul ridicării mediei performanţelor profesionale.

Să examinăm un exemplu. Organizarea unor cursuri postuniversitare de informatică a pus problema selecţiei candidaţilor din cauza numărului limitat de locuri disponibile şi a afluenţei mari de candidaţi. În consecinţă s-a procedat la validarea unei baterii de teste psihologice. Unui lot de 47 participanţi la curs i s-a administrat la începutul acestuia, pe lângă alte probe psihologice şi un test numit "Diagrame". Testul constă dintr-o suită de probleme însoţite de schema lor logică de rezolvare. Aceste scheme erau însă lacunare, sarcina subiectului fiind să completeze lacunele respective. După parcurgerea modulului de curs "scheme logice", s-a administrat un test de cunoştinţe, performanţele obţinute constituind cotele criteriu. În Figura 4.4 este prezentată distribuţia rezultatelor subiecţilor în funcţie de cele două cote: Test şi Criteriu,



TEST DIAGRAME (x)	CRITERIU (y)	CORELAŢIA (xy)
m1= 16.94	m2 = 6.45	r = .705
AS1 = 9.08	AS2 = 1.	N = 47

Figura 4.4. Diagrama de corelaţie între performanţele la testul DIAGRAME şi testul de cunoştinţe SCHEME LOGICE precum şi principalii indici statistici. (Pentru o reprezentare unitară a datelor s-a operat cu cote standard "T").

Ce ne spune la o prima vedere aceasta diagramă de corelaţie? Orice organizator al unui astfel de curs este interesat să ridice calitatea pregătirii cursanţilor. Deci, este firesc ca să-i considere satisfăcători numai pe aceia care realizează la testul de cunoştinţe un scor de minimum 45 (cota T). În cazul nostru, peste cota 45 avem 32 cursanţi, adică 68%. Cei situaţi sub baremul de 45 puncte (10 cursanţi) sunt apreciaţi ca necunoscători ai modulului de "Scheme logice" (32%); pentru aceştia, întreprinderile care i-au trimis la cursul de informatică, investesc fonduri nejustificate, ei nu vor da randamentul scontat.

Ce se va întâmpla în situaţia în care vom face apel la testul psihologic experimentat şi care are o validitate de r = 0.71? Figura 4.5 repetă pe precedenta, dar într-o manieră schematizată. Linia "Yc" reprezintă pragul de eficienţă admis de către organizatorii cursului. Sub acest prag se estimează că

se situează cei cu eşec sau nesatisfăcători la cursul în cauză. Linia "x" ne indică cota critică la test : "Xa", când testul nu este luat în considerare, "Xi", când pragul de admisibilitate / critic la test este fixat la media acestuia şi "Xb", când pragul este plasat mult mai sever. Intersecţia liniilor "Yc" şi "Xi" ne permite desprinderea a patru arii aferente diagramei de corelaţie: A = candidaţii consideraţi buni la testul psihologic şi cu reuşită şi la cel de cunoştinţe (pozitivi); B = candidaţi cu eşec la ambele teste (negativi); S = candidaţi cu eşec la testul psihologic, dar cu succes la cel de cunoştinţe (falşi negativi); D = candidaţi cu succes la testul psihologic şi insucces la cel de cunoştinţe (falşi pozitivi). Falşii negativi şi falşii pozitivi reprezintă erorile de selecţie datorate imperfecţiunii predictorului, ele fiind în atenţia responsabilului cu selecţia în sensul minimizării lor cât mai mult posibil.

Revenind la situaţia noastră, în cazul utilizării predictorului experimentat ca instrument de selecţie, să fixăm pragul de admisibilitate la nivelul liniei Xi. Şansa de succes fără utilizarea testului psihologic este de 68% (este vorba de o populaţie neselecţionată); sunt subiecţii consideraţi peste linia Yc.

$$\frac{A+C}{A+B+C+D} = \frac{27+5}{27+10+5+5} = 0{,}68$$

De la bun început se poate deduce că această estimare este imposibilă dacă nu suntem în posesia unor date obiective în conexiune cu criteriul de eficienţă profesională / şcolară. Dar, având un test cu un coeficient de validitate de 0.70 şi stabilind pragul de admisibilitate la punctul median al performanţelor la test, datele problemei vor fi altele. Înseamnă că toţi cei situaţi în dreapta liniei Xi vor fi acceptaţi la curs şi dintre aceştia vom avea un procent de reuşită de 84%.

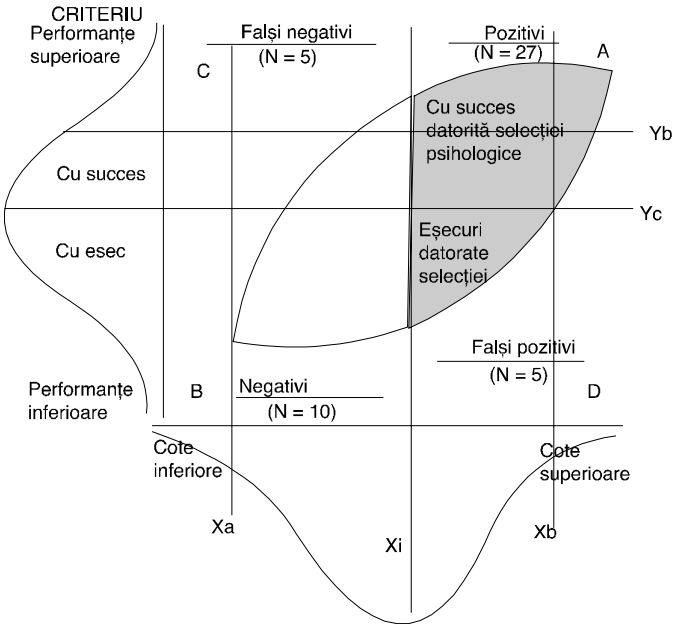


Figura 4.5. Diagrama de corelaţie predictor (test) - criteriu.

Fără utilizarea vreunui mijloc de selecţie, 68% dintre cursanţi vor da rezultate satisfăcătoare (Y,Yc). Prin utilizarea testului psihologic ca mijloc de selecţie şi acceptarea ca prag de admisibilitate a cotei Xi, 84% din cei admişi la curs vor da satisfacţie. Cu un prag de admisibilitate Xb, rata de succes va fi de aproape 100%.

$$\frac{A}{A+C} = \frac{27}{27+5} = 0{,}84$$

Concret, eficiența cursului va creşte prin asigurarea reuşitei profesionale a unui plus de 16% candidați. În practică această suplimentare nu este deloc neglijabilă.

Desigur, se poate observa că o contribuție însemnată la precizia deciziei noastre o are locul unde este fixat pragul de admisibilitate. Dacă acesta este în dreptul liniei "Xb", predicția noastră va fi foarte precisă, dar o populație mare va fi respinsă fără motiv prea bine întemeiat, aceştia vor fi aşa numiții falşi negativi (este drept că falşii pozitivi aproape vor dispare).

Eroarea de selecție cu care am lucrat este determinată prin relația:
În 27% din cazuri dacă se va lucra după procedura descrisă, decizia noastră va fi eronată.

$$\frac{C+D}{A+B}=\frac{5+5}{27+10}=0{,}27$$

Pe baza diagramei de corelație pot fi construite tabele de probabilități sau de expectanță care sunt un indicator al şansei de a obține o performanță profesională în funcție de rezultatele la test. Luând ca punct de plecare diagrama din Figura 4.4. se poate stabili procentul de reuşită la testul de cunoştințe Scheme logice, pe baza cotelor obținute de subiecți la testul Diagrame. În acest scop vom grupa datele criteriului şi testului în foarte bune, bune, slabe şi foarte slabe şi vom obține următorul tabel:

TEST / Criteriu		30-34	35-44	45-59	60-70	Σ
F. buni	**65-70**	**-**	**-**	**3**	**4**	**7**
Buni	**50-64**	**-**	**5**	**16**	**4**	**25**
Slabi	**40-49**	**2**	**7**	**5**	**-**	**14**
F. slabi	**30-39**	**1**	**-**	**-**	**-**	**1**
Σ		**3**	**12**	**24**	**8**	**47**
%		**0**	**42**	**79**	**100**	

Procentul de reuşită se calculează după formula:

Procent de reuşită $= \frac{FB+B}{FB+B+S+FS} \text{x}100$

în care: FB = foarte buni;
B = buni;
S = slabi;
FS = foarte slabi;

Unii autori folosesc numai două categorii: satisfăcători şi nesatisfăcători (Guion, 1965).

Tabelul de expectanță va arăta astfel :

Cote test	% de reuşită la testul de cunoştințe, *Scheme logice*	Şansa de reuşita
65-70	100	10 din 10
50-64	70	7 din 10
40-49	42	4 din 10
30-39	0	0
%	0 25 50 75 100	

Interpretarea este simplă. Un subiect care are la testul de aptitudini Diagrame o cotă de 48, va primi probabil o notă la testul de cunoştințe cuprinsă între 45 şi 70; un subiect care la testul de aptitudini va primi o notă de 33, nu va avea aproape nici o şansă să primească o notă satisfăcătoare la testul de

cunoştinţe. Utilizarea tabelelor de expectanţă se va face totuşi cu multe precauţii, elaborarea lor fiind condiţionată de operarea cu eşantioane reprezentative.

Din cele relatate se poate reţine că în stabilirea utilităţii unui test sau a unei strategii de selecţie se operează cu trei categorii de date: coeficientul de validitate, procentul celor consideraţi satisfăcători / eficienţi înainte de introducerea predictorului ca mijloc de selecţie şi pragul de admisibilitate al predictorului sau rata de selecţie ($RS = \frac{n}{N}$; n = nr. locurilor disponibile; N=nr. de candidaţi).

> ***!*** ***P***entru determinarea utilităţii unui test sau a unei strategii de selecţie avem nevoie de trei categorii de date: *coeficientul de validitate* al predictorului, *procentul celor consideraţi satisfăcători* înainte de introducerea predictorului ca mijloc de selecţie şi *pragul de admisibilitate* al predictorului (sau rata de selecţie).

Ceea ce am detaliat anterior are un rol mai mult metodologic. În practică, informaţiile respective sunt obţinute din tabele special constituite în acest scop.

Tabelele Taylor-Russell

Strategia de decizie expusă corespunde situaţiei în care predictorul şi criteriul sunt valori lineare. Taylor şi Russell (1939) au elaborat tabele speciale prin care se determină câştigul rezultat în selecţie cunoscând coeficientul de validitate, rata de selecţie şi procentul de reuşită în profesie. Referindu-ne la exemplul anterior, am văzut că în procesul de învăţământ postuniversitar, când admiterea s-a făcut prin sistemul tradiţional de înscriere fără a utiliza un criteriu precis, 68% din cursanţi s-au dovedit a fi eficienţi la modulul Scheme logice. În Tabelul 4.4 am reprodus din tabelele Taylor-Russell pe acela care indică proporţia de reuşită de 70% (este proporţia cea mai apropiată de 68% cât am constatat-o noi). Ştim că validitatea testului pe care propunem să-l utilizăm este de 0.71. Urmărind în coloana lui r, rândul din dreptul coeficientului de 0,70 vedem că atunci când rata de selecţie este de 5% vom putea avea o grupă de cursanţi care va da satisfacţie 100%; când rata de selecţie este de 70%, succesul va fi prognosticat pentru 34% din cursanţi. Deci, dacă vom include testul Diagrame în selecţia candidaţilor pentru cursul postuniversitar de informatică vom avea o creştere a procentului de reuşită la modul amintit de aproximativ 23%. (0,16/0,70). În funcţie de dorinţele organizatorilor de curs, operând asupra ratei de selecţie, se pot alcătui grupe pentru care se poate prognostica un randament maxim.

Metode similare de estimare a utilităţii unei acţiuni de selecţie profesională au pus la punct J.C.Nayor şi L.C.Schine (1965) şi N.M.Abraham, E.F. Alf şi J.H.Wolf (1971) care rezolva unele cazuri particulare legate de caracterul predictorilor, utilizarea coeficientului de corelaţie multiplă etc.

> ***!*** ***T***abelele Taylor-Russell sunt tabele speciale prin care se determină utilitatea selecţiei atunci când cunoaştem *coeficientul de validitate*, *rata de selecţie* şi *procentul de reuşită* în profesie.

Din cele relatate până acum am putut observa că fixarea scorului critic este dependentă de rata de selecţie. În multe situaţii de selecţie este important să localizăm scorul critic sau pragul de admisibilitate al predictorului astfel încât cele două erori de decizie (Falşii pozitivi şi Falşii

negativi) să fie reduse la minim. Rezolvarea acestei probleme are numeroase aplicaţii practice cum ar fi determinarea scorurilor critice multiple pentru o baterie de teste, constituirea de baterii de test pentru repartiţia profesională etc.

Tabelul 4.4

% personalului considerat satisfăcător = .70 sau 70%

r					Rata de selectie						
	.05	.10	0.2	0.3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95
.00	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
.05	0,73	0,73	0,72	0,72	0,71	0,72	0,71	0,71	0,71	0,7	0,7
.10	0,77	0,76	0,75	0,74	0,73	0,73	0,72	0,72	0,71	0,71	0,7
.15	0,8	0,79	0,77	0,76	0,75	0,74	0,73	0,73	0,72	0,71	0,71
.20	0,83	0,81	0,79	0,78	0,77	0,76	0,75	0,74	0,73	0,71	0,71
.25	0,86	0,84	0,81	0,8	0,78	0,77	0,76	0,75	0,73	0,72	0,71
.30	0,88	0,86	0,84	0,82	0,8	0,78	0,77	0,75	0,74	0,72	0,71
.35	0,91	0,89	0,86	0,83	0,82	0,8	0,78	0,76	0,75	0,73	0,71
.40	0,93	0,91	0,88	0,85	0,83	0,81	0,79	0,77	0,75	0,73	0,72
.45	0,94	0,93	0,9	0,87	0,85	0,83	0,81	0,78	0,76	0,73	0,72
.50	0,96	0,94	0,91	0,89	0,87	0,84	0,82	0,8	0,77	0,74	0,72
.55	0,97	0,96	0,93	0,91	0,88	0,86	0,83	0,81	0,78	0,74	0,72
.60	0,98	0,97	0,95	0,92	0,9	0,87	0,85	0,82	0,79	0,75	0,73
.65	0,99	0,98	0,96	0,94	0,92	0,89	0,86	0,83	0,8	0,75	0,73
.70	1.00	0,99	0,97	0,96	0,93	0,91	0,88	0,84	0,8	0,76	0,73
.75	1.00	1.00	0,98	0,97	0,95	0,92	0,89	0,86	0,81	0,76	0,73
.80	1.00	1.00	0,99	0,98	0,97	0,94	0,91	0,87	0,82	0,77	0,73
.85	1.00	1.00	1.00	0,99	0,98	0,96	0,93	0,89	0,84	0,77	0,74
.90	1.00	1.00	1.00	1.00	0,99	0,98	0,95	0,91	0,85	0,78	0,74
.95	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0,99	0,98	0,94	0,86	0,78	0,74
1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0,88	0,78	0,74

4.5.4. Utilitate şi beneficiu

În practică întâlnim adesea sisteme de asistenţă psihologică a personalului muncitor cu un "pedigriu" metodologic stufos, dar care în timp s-au depreciat şi au intrat în anonimat mai mult datorită costului ridicat de aplicare decât a conţinutului lor ştiinţific. În proiectarea unei strategii de selecţie psihologică este firesc ca organizatorii să-şi pună întrebări şi legate de costul implementării acestora, de beneficiul realizat în urma aplicării lor.

Ca o măsură utilă, considerăm că este foarte important ca orice raport de implementare a unei proceduri de selecţie să fie însoţit obligatoriu şi de beneficiul pe care aceasta îl poate aduce.

Iniţial psihologul C.L.Hull a făcut unele precizări legate de rolul diferenţelor aptitudinale asupra eficienţei muncii subliniind că de fapt fiecărei profesii îi este specific un anumit coeficient de reuşită profesională. El dă chiar nişte indici de succes pentru diferite profesiuni. Astfel, în profesia de operator maşinist raportul dintre cei cu succes / insucces profesional este de 5:1, în timp ce în profesia de mecanic feroviar, acesta este de 1,3:1. Între timp, au apărut tehnici mai sofisticate care aduc o notă de precizie sporită.

Faverge (1956,1972) a consacrat câteva studii determinării beneficiului rezultat din aplicarea examenului psihologic de selecţie în industrie. Punctul de plecare în stabilirea eficienţei sunt cele două variabile care intervin în calculul validităţii: criteriul de eficienţă profesională (Y) şi variabila predictor (X). Relaţia dintre variabilele amintite trebuie să permită stabilirea modalităţii de prognosticare a variabilei Y în funcţie de X, lucru posibil prin calcularea corelaţiei (r). Dar, subliniază Faverge, înainte de a institui un sistem de selecţie profesională, trebuie studiate diferitele aspecte ale situaţiei, fapt ce permite determinarea planului de acţiune cel mai adecvat şi cel mai eficace.

Se începe cu studierea diagramei de corelație între notele la examenul psihologic şi criteriu (variabilele X şi respectiv Y). Pentru simplificarea s-a operat cu variabile reduse care au media zero şi varianța egală cu unitatea (z = 0 şi σ =1). Figura 4.6 reprezintă diagrama de corelație în planul (X,Y) sub forma simplificată a unei elipse de egală probabilitate; R este linia de regresie a lui Y în X. În partea de jos a figurii a fost desenată curba normală redusă privitor la distribuția marginală a X-ilor.

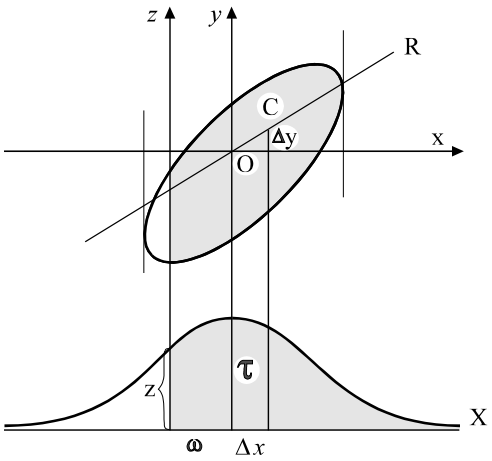


Figura 4.6 Diagrama de corelatie (Faverge, 1972).

Presupunem că în urma unei selecții au fost admişi numai subiecții din partea dreaptă a liniei Z. Altfel spus, proiecția punctului Z pe abscisa X este luată ca prag de admisibilitate. În acest context centrul de greutate al elipsei s-a deplasat pe linia R de la O la C. Se observă că s-a obținut o creştere medie a criteriului (eficiența profesională) desemnată de segmentul ΔY (ordonata lui C). Considerând ΔX abscisa lui C, vom avea :

$\Delta y = r\,\Delta x$

unde r este coeficientul de validitate Δx este abscisa centrului de gravitate a segmentului de curbă limitată de ordonata z a dreptei Z. Fie τ aria acestei porțiuni. Se obține:
$\Delta x = z/\tau$

cum rezultă din calculul abscisei centrului de gravitate a unei porţiuni din curba de frecvență a unei distribuții normale.

Astfel:

$\Delta y = r\,z/\tau$
formulă ce exprimă câştigul mediu de productivitate (criteriul), obținut grație acțiunii de selecție. (Se presupune că regresia y în x este lineară şi că distribuția lui y nu este necesar să fie normală).
τ reprezintă rata de selecție (nr. admişi / nr. total candidați).
Z depinde de τ; ΔY este în funcție de r şi τ. Figura 4.7 permite evaluarea lui Y când sunt cunoscuți parametri de mai sus.

Considerând variabila Y redusă, marea majoritate a oamenilor vor obține valori cuprinse între ±2. Dacă între extreme există o diferență de productivitate de 40%, dacă r=0,60 şi τ=0.60, se poate estima ca ΔY= 4/10, adică se va obține prin selecție o creştere a productivității de 4/10x10%=4% (într-o manieră generală, creşterea productivității este produsul dintre Δy şi diferența de

productivitate împărţită cu 4). Simpla transformare a procentului de creştere a productivităţii în lei şi scăzând din suma rezultată cheltuielile impuse de acţiunea de selecţie, ne va da beneficiul real al acţiunii respective.

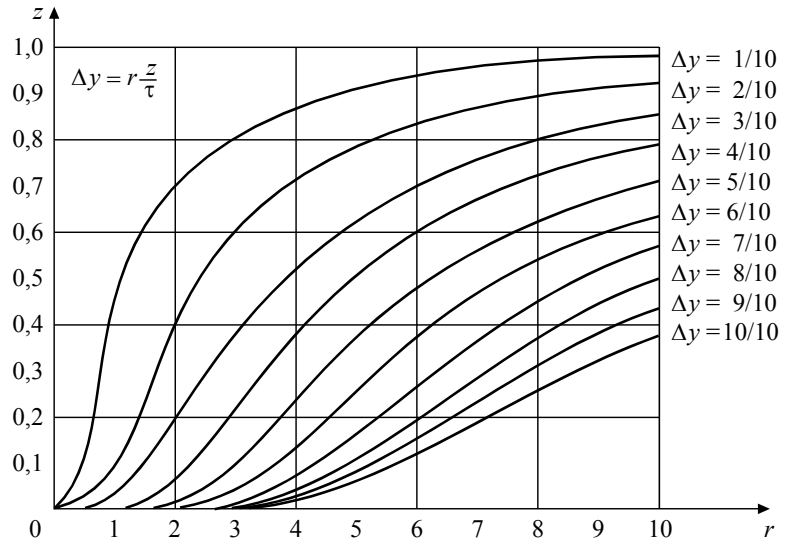


Figura 4.7 Diagrama pentru determinarea planului de acţiune într-o situaţie de selecţie profesională (Faverge, 1956).

! ***E***ficienţa unei strategii de selecţie este judecată şi prin beneficiul realizat în urma aplicării sale (nu doar prin utilitate). Faverge (1956, 1972) descrie stabilirea eficienţei unei strategii de selecţie (prin utilizarea examenului psihologic) ca un proces care cuprinde mai multe etape, şi anume: stabilirea celor două variabile (criteriul de eficienţă profesională şi variabila predictor) şi studierea diagramei de corelaţie dintre acestea. Apoi se trece la analiza relaţiei dintre ele (calculul coeficientului de corelaţie r dintre cele două variabile). Se stabileşte pragul de admisibilitate şi se calculează câştigul mediu de productivitate (criteriul) obţinut ca urmare a acţiunii de selecţie. Transformarea procentului de creştere a productivităţii în lei şi scăderea din această sumă a cheltuielilor impuse de acţiunea de selecţie, ne dă beneficiul real al strategiei de selecţie respective.

Hunter şi Schmidt (1982) dezvoltă o metodă prin care, în loc să opereze cu indici ai productivităţii muncii, încearcă să estimeze valoarea pe care o persoană o reprezintă în contextul întreprinderii, în acest sens ei operează cu aprecieri efectuate de experţi în problemă.

Într-o cercetare, autorii amintiţi au chestionat o serie de şefi de colective de programare să estimeze valoarea programatorilor în termeni de bani. Chestionarul utilizat a avut următoarea structură:

Bazat pe experienţa dvs. ca_____,vă rugăm să estimaţi valoarea în bani, a produselor şi serviciilor realizate de un profesionist mediu în profesia de _____. Luaţi în considerare calitatea şi cantitatea rezultatelor muncii şi valoarea acestora. Aprecierea ne va ajuta să deducem costurile realizate în profesii şi unităţi similare cu a dvs.

Bazat pe propria-mi experienţă, apreciez valoarea produsă anual de un _____ mediu, de _____ lei.

Acum gândiţi-vă la situaţia unui _____ cotat ca "superior". O persoană este considerată superioară profesional, dacă se situează printre primii 15% în profesia respectivă. În apreciere aveţi în vedere calitatea şi cantitatea rezultatelor muncii unui _____ excepţional. Estimaţi valoarea în lei a produselor şi sau serviciilor prestate. Aprecierea valorii în lei a rezultatelor muncii ne va ajuta să stabilim beneficiile unei alte întreprinderi similare.

Bazat pe propria-mi experienţă, apreciez că valoarea produsă anual de un _____ excepţional este de _____ lei.

S-a considerat că performanţa exprimată în bani este distribuită normal. Valoarea produselor şi serviciilor realizate de media personalului şi cele produse de un angajat excepţional (situat între primii 15% ($+1\sigma$) este egală cu abaterea standard a performanţei exprimată în bani (Dsy) . Pe baza răspunsurilor la chestionarul amintit s-au calculat valorile medii, diferenţa fiind (Dsy): (Estimările devin precise când rezultatele muncii sunt cuantificabile).

Un exemplu. Psihologul unei bănci cu 1000 de angajaţi este antrenat într-o acţiune de proiectare a unei strategii de selecţie în vederea unei cât mai eficiente angajări a personalului. Un studiu preliminar a dus la concluzia că diferenţa medie dintre un salariat apreciat ca excepţional şi cei cu posibilităţi reduse, măsurată în dolari, este de Dsy = 10 000 $ pe an. Stabilitatea medie a personalului este de 5 ani, deci, beneficiul realizat de bancă este de aproximativ DSy = 5 x 10 000 = 50 000 $. Din documentele băncii rezultă că anual se fac aproximativ 50 de angajări, banca fiind în plină expansiune. Rata de selecţie cu care se lucrează este de 30% iar costul unei proceduri anterioare de selecţie este cuprins între 0 – 10 $ pe candidat. (nouă procedură de selecţie costă 10 $ pe candidat). Validitatea sistemului anterior de testare era cuprinsă între 0 – .50, iar a celei noi de .70.

Pentru a calcula beneficiul realizat în urma noii strategii de selecţie implementare, ne vom servi de formula propusă de Schmidt, Hunter, McKenzie şi Muldrow (1979):

$$U = tNs(r_1 - r_2)Dsy(\Phi/p) - Ns(C1 - C2)/p$$

unde:
U = beneficiul realizat în dolari sau câştigul în productivitate, pe un an
t = stabilirea medie pe post a angajaţilor
N = numărul persoanelor selecţionate într-un an
r_1 = validitatea noii proceduri de selecţie
r_2 = validitatea procedurii precedente de selecţie
Dsy = abaterea standard a performanţelor exprimată în dolari
p = rata de selecţie
Φ = mărimea ordonatei curbei normale la punctul p
C1 = costul noii proceduri
C2 = costul procedurii de selecţie precedente.

În cazul nostru, considerăm că nu a existat o procedură anterioară de selecţie a angajaţilor, banca fiind la prima confruntare cu o abordare psihologică a problemei.
Înlocuind în formula enunţată, vom obţine următorul beneficiu:

U = 5x50x (.70) x 10 000 x .40/.30/.30 = 7 777 778 $

Beneficiul pe care banca îl are de pe urma implementării unei proceduri de selecţie profesională a angajaţilor, făcut cu o metodologie ştiinţifică, este de 7 777 778 $, o sumă demnă de luat în considerare de orice conducere a unei bănci. Concluzia pe care o putem extrage este că o intervenţie psihologică va putea contribui substanţial la beneficiile realizate de o organizaţie. Pentru calculul beneficiului, avem nevoie de câteva elemente:

- productivitatea în bani a categoriei de personal pe care o avem în vedere
- validitatea procedurii anterioare şi cea nou experimentată de selecţie
- rata de selecţie
- costurile strategiei de selecţie

> ***!*** ***Î****n alegerea strategiei de selecţie trebuie să se ţină seama şi de eficienţa acesteia, de beneficiul pe care îl aduce utilizarea sa. Beneficiul obţinut de o organizaţie în urma implementării unei proceduri de selecţie profesională poate fi calculat prin mai multe metode şi este exprimat în bani. Pentru calculul beneficiului sunt necesare câteva elemente, şi anume: *productivitatea* în bani a categoriei de personal la care ne referim, *validitatea* procedurii de selecţie, *rata de selecţie* şi *costurile strategiei de selecţie.*

4.5.5. Utilizarea informaţiilor provenite de la mai mulţi predictori

Până acum ne-am confruntat doar cu un model liniar limitat la relaţia dintre un predictor şi un criteriu. În realitate, psihologul nu se poate mulţumi cu informaţia provenită de la un singur predictor. Examenul psihologic include un instrumentar diagnostic complex (performanţe la teste, date biografice, şcolare, informaţii profesionale etc.) capabil să surprindă dimensiuni multiple ale personalităţii, participante la reuşita profesională. În consecinţă, în acţiunea de validare trebuie combinate toate informaţiile de care se dispune. Dar, valoarea surselor multiple de informaţii depinde de validitatea predictivă a fiecăreia dintre ele luate separat şi de unicitatea sau independenţa informaţiilor obţinute. De exemplu, performanţa la un test de aptitudini, nota de la un curs de perfecţionare şi impresia formată în urma unui interviu, ne spun că o persoană este un bun electrician. Trei surse de informaţii, ne-au oferit deci o certitudine importantă. Dacă însă performanţele la două teste de aptitudini corelează puternic, informaţia este redundantă, utilizarea unuia dintre ele este suficientă.

Cum se combină informaţiile de la mai mulţi predictori? Există o procedură de combinare a informaţiilor, statistică sau mecanică şi una clinică sau intuitivă. Combinarea celor două proceduri este soluţia optimă. De exemplu, datele unor predictori valizi, se pot combina clinic cu alte date mai puţin cuantificabile: referinţe, impresia produsă de o discuţie etc.

În ceea ce priveşte procedura statistică de combinare a predictorilor, există mai multe modalităţi:

(1) Modalitatea compensatorie. Informaţiile sunt luate toate la un loc, afectându-i-se fiecărui predictor o anumită pondere. De obicei, în aceste cazuri se lucrează cu ecuaţii de regresie stabilite după proceduri statistice cunoscute. În acest fel, un punctaj necorespunzător obţinut la un predictor, poate fi compensat de o reuşită mai bună la altul.

(2) Modalitatea pragurilor de admisibilitate multiple. În acest caz, fiecărui predictor i se menţine propria individualitate. Fiecare predictor posedă un prag critic care trebuie atins. O cotă sub pragul critic numai la unul dintre predictori, atrage după sine eliminarea din examen sau alte măsuri.

(3) A treia modalitate de combinare statistică este una de compromis între celelalte două. Aici, fiecare predictor are fixat un prag critic, dar acestea sunt inferioare celor reale. Toţi subiecţii care depăşesc aceste valori minime vor fi trataţi ulterior dintr-o perspectivă

compensatorie în care, în funcţie de scorurile obţinute, îşi vor putea sau nu îmbunătăţi şansele de selecţie.

> ***!*** ***Î****n procesul de selecţie există situaţii când este necesară utilizarea predictorilor multipli. Valoarea fiecărui predictor este dată de validitatea sa în raport cu criteriul. Un alt factor ce trebuie luat în calcul în acest caz este relaţia dintre predictori (corelaţia dintre aceştia). Există mai multe proceduri de combinare a informaţiilor de la mai mulţi predictori, şi anume: combinarea* ***statistică*** *(sau mecanică) şi cea* ***clinică*** *(sau intuitivă). Procedura de combinare statistică a predictorilor multipli are mai multe modalităţi: modalitatea compensatorie, modalitatea pragurilor de admisibilitate multiple şi o modalitate intermediară între cele două.*

4.5.6. Decizii secvenţiale

În practică, un examen psihologic este o acţiune de durată care se poate derula în una sau două zile după care decizia poate fi de "admis" / "respins" sau "admis pentru postul de muncă X". Din considerente de economie au fost elaborate programe decizionale succesive în care evaluările sunt făcute pe etape. Un caz general care ilustrează situaţia expusă este dat în Figura 4.8.

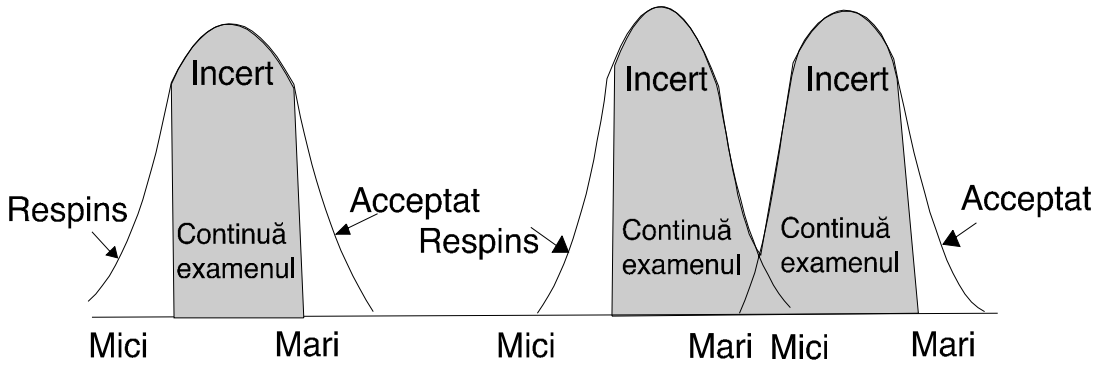


Figura 4.8 Trei strategii alternative pentru luarea deciziei secvenţiale (Cronbach, Glaser, 1965)

În situaţia prezentată candidaţii pot fi: respinşi, acceptaţi sau reţinuţi pentru testări suplimentare. De exemplu, dacă un candidat demonstrează prezenţa unor aptitudini tehnice deosebite, el poate fi "acceptat" fără alte probe suplimentare, fireşte în cazul că postul pe care urmează să lucreze presupune necesitatea aptitudinilor tehnice. La fel cei care fac dovada inexistenţei aptitudinilor respective sunt declaraţi "respinşi". Categoria celor asupra cărora nu ne putem pronunţa cu certitudine o formează cei "incerţi". Aceştia vor continua examenul de testare, necesitându-se mai multe informaţii-test despre ei, sau vor fi incluşi într-un program de formare şi apoi testaţi din nou etc., până când se va putea formula o decizie.

> ***!*** ***D****eciziile de personal pot fi şi secvenţiale, când selecţia se poate derula pe perioadă mai mare de timp, iar evaluările sunt făcute pe etape succesive.*

4.5.7. Validarea încrucişată - o tehnică de sporire a încrederii în valoarea predictivă a unui instrument decizional.

Puține lucruri pot fi prevăzute fără eroare. Eroarea este un aspect inevitabil al predicției. Se spune chiar că erorile de predicție cresc proporțional cu numărul predictorilor utilizați. Aceasta înseamnă că posibilitățile de eroare cresc când informațiile sunt combinate statistic. Relația dintre corelația unui predictor cu criteriu este exprimată prin coeficientul de corelație (r). Când utilizăm mai mulți predictori şi includem inevitabil un model compensatoriu de combinare al acestora, vorbim de corelație multiplă (R) care are în general, aceleaşi proprietăți ca şi corelația simplă.

Un mijloc de verificare a consistenței coeficientului de validitate este determinarea stabilității lui în timp cunoscută sub denumirea de contravalidare (cross-validation), operație care presupune repetarea procedurii de validare pe un lot independent. Dacă coeficienții obținuți sunt apropiați ca valoare înseamnă că testul studiat este stabil şi i se poate acorda încredere. Există două tehnici de contravalidare: (a) prin segmentarea lotului inițial în două subloturi independente şi (b) prin repetarea examenului psihologic şi a procedurii de corelații cu criteriul pe un alt lot independent. Ambele tehnici presupun calcularea coeficienților de corelație multiplă şi compararea lor; gradul de suprapunere a liniilor de regresie sau a similarității coeficienților de corelație multiplă poate fi stabilit prin simpla examinare a valorilor. Contravalidarea este de fapt o operație necesară. Orice studiu de validare trebuie repetat după un anumit timp. Dacă sunt observate anumite fluctuații minore în valoarea coeficienților de validitate, acestea pot fi atribuite erorilor de eşantionare. Tendința sistematică de schimbare a validității va fi analizată cu multă atenție plecând, mai ales, de la relevanța măsurătorilor legate de criteriu.

! ***C***ontravalidarea (cross-validation) este o procedură de validare a unor predictori prin care se încearcă reducerea erorilor de predicție (mai ales în cazul folosirii mai multor predictori). Această operație constă în repetarea procedurii de validare pe un lot independent şi exprimă stabilitatea în timp a coeficientului de validitate obținut anterior.

Există două tehnici de contravalidare: *contravalidarea prin segmentare* şi *contravalidarea prin*

4.6. REPARTIȚIE ŞI CLASIFICARE PROFESIONALĂ

Situația de selecție tipică presupune alegerea sau nu a unui candidat pentru un anumit loc de muncă. În practică vom fi confruntați şi cu alte situații. De pildă, o companie poate scoate la concurs mai multe locuri de muncă. În acest caz, este neeconomic să examineze separat pe fiecare candidat pentru fiecare post de muncă în parte. Profitând de avantajul că la concurs s-au prezentat mai mulți candidați, se va încerca să se facă o repartiție cât mai adecvată la locurile de muncă disponibile. În acest caz se administrează o baterie de teste extinsă, care să acopere toată gama aptitudinală cerută de posturile scoase la concurs. Pe baza performanțelor la teste, vom putea lua în considerare fiecare candidat în conexiune cu postul sau posturile pentru care este cel mai potrivit. Aceasta este o problemă de clasificare. Figura 4.9. ilustrează o astfel de situație de clasificare şi câteva strategii care se pot adopta.

În cazul strategiei de repartiție în funcție de configurația aptitudinală optimă, observăm că persoana A este cea mai avantajoasă pe postul 3, în timp ce B şi C vor putea ocupa, în ordine posturile 1 şi 2 (ele însă nu vor rezista unei situații de selecție, cotele lor fiind sub pragul critic).

Dacă afectarea la un post solicită pe cel cu calificarea cea mai bună, deci se operează o selecție, singura persoană corespunzătoare va fi A.

	Postul 1	Postul 2	Postul 3	Nr. de posturi Completate Corespunzător	Nr. de candidați plasați conform aptitudinilor superioare
Candidatul A	60	55	70		
Candidatul B	53	52	48		
Candidatul C	45	47	35		
Cota minimă (în cote T)	57	50	30		
Strategii de clasificare:					
Repartiție în funcție de cea mai dezvoltată aptitudine (orientare profesională)	B	C	A	1	1
Repartiție conform celei mai bune calificări (selecție)	A	A	A	1	1
Repartiție astfel ca toate posturile să fie completate de către cei cu aptitudini corespunzătoare	A	B	C	3	0

Figura 4.9. Predicția performanțelor (în cote T) pentru trei candidați la trei posturi de muncă şi repartiția făcută pe baza a trei strategii de clasificare (adaptare după Cascio,1982).

Când există trei posturi disponibile, toate trebuind ocupate, o repartiție posibilă care să respecte şi încadrarea în cota critică ar fi: candidatul A la postul 1; candidatul B la postul 2; candidatul C la postul 3.

Deciziile de personal din întreprinderi / companii au o responsabilitate covârşitoare. Adoptarea unei atitudini ştiințifice în acest domeniu de activitate va avea consecințe pozitive asupra bunului mers al unei unități economice, nemijlocit asupra productivității muncii şi satisfacției profesionale a personalului muncitor.

! ***Î***n procesul de selecție şi repartiție profesională ne putem confrunta şi cu situații în care este necesară o clasificare şi repartiție profesională. În funcție de obiectivul urmărit se pot adopta diferite strategii de clasificare şi repartiție profesională. Deciziile de personal au o importanță deosebită eficiența lor răsfrângându-se asupra eficienței întregii organizații; de aceea este esențial ca în practica psihologică industrială/ organizațională să se acționeze cu responsabilitate şi în conformitate cu standardele ştiințifice actuale.

ÎNTREBĂRI ŞI APLICAȚII:

1. Ce sunt aptitudinile? Dați trei exemple de aptitudini care să susțină profesia de analist programator.

2. Ce este selecția și repartiția profesională?
3. Care sunt principale etape ale procesului de selecție?
4. Definiți fidelitatea unui test (predictor).
5. Precizați metodele prin care se poate estima fidelitatea unui test, specificând și coeficienții obținuți cu ajutorul fiecărei metode?
6. Precizați care sunt tipurile de validitate ale unui predictor.
7. Ce este validitatea raportată la criteriu?
8. Care este diferența între validitatea de construct și validitatea de conținut?
9. Ce este un predictor? Dar un criteriu de eficiență profesională? Trasați asemănări și deosebiri între cele două concepte.
10. Enumerați tipurile de criterii de eficiență și situațiile în care se recomandă utilizarea fiecărui tip.
11. Care sunt caracteristicile unui criteriu de eficiență profesională adecvat?
12. În ce situații este indicat să se utilizeze predictori simpli și când este mai utilă folosirea mai multor predictori? Exemplificați situații și tipuri de predictori folosiți.
13. Care sunt factorii implicați în calculul utilității unei strategii de selecție?
14. Precizați modalitățile de combinare a informației obținute prin utilizarea mai multor predictori.
15. Precizați o metodă de creştere a încrederii în validitatea predictivă a unui predictor.

TESTE DE AUTOVERIFICARE

1. În proiectarea unui sistem de selecție a personalului, psihologul începe cu :

A. validarea predictorilor
B. culegerea datelor relative la criteriu
C. studiul fidelității predictorilor
D. analiza muncii
E. studiului de corelație dintre predictori și criteriu

2. Care dintre următoarele metode poate fi folosită în selecția profesională ?

A. interviu de selecție
B. centre de evaluare
C. bioritmurile
D. folosirea inventarelor de personalitate
E. grafologie

3. Criteriul ales pentru evaluarea eficienței profesionale poate fi:

A. criteriu moderator
B. criteriu predictiv
C. criteriu compus
D. criteriu redus
E. criteriu multiplu

4. Termenul de « valid » este atribuit unei probe psihologice atunci când :

A. are o fidelitate bună
B. corelează cu datele demografice ale subiectului
C. măsoară o trăsătură de personalitate semnificativă
D. măsoară ceea ce își propune să măsoare psihologul
E. este prezentat pe calculator în condiții excelente

5. Ce calitate a testului ne asigură că vom obține mereu aceleaşi rezultate ?

A. validitatea
B. acuratețea
C. scorul standard
D. fidelitatea
E. predictivitatea

6. Care sunt erorile de selecție asupra cărora trebuie să se concentreze activitatea psihologului atunci când proiectează şi validează o procedură de selecție:

A. adevărați pozitivi
B. adevărați negativi
C. falşii pozitivi
D. eroarea de selecție
E. falşii negativi

7. Selecția profesională este concluzia logică a trei categorii de factori (Mărgineanu, 1939):

A. fiecare profesie presupune o anumită configurație aptitudinală
B. aptitudinile sunt relativ asemănătoare în populație
C. aceste aptitudini pot fi măsurate
D. fiecare profesie presupune o anumită configurație de sarcini
E. aptitudinile variază de la individ la individ

8. Dacă între performanțele la predictor şi criteriu se constată o relație slabă sau inexistentă:

A. se face analiza muncii din nou
B. se caută noi predictori
C. se caută alt criteriu
D. Se aplică din nou predictorul
E. se descriu sarcinile de muncă

9. Tipuri de criterii în evaluarea performanțelor în muncă:

A. criterii imediate
B. criterii tranzitorii
C. criterii intermediare
D. criterii pe termen lung
E. criterii finale

10. Dacă între performanțele la predictor şi criteriu se constată o relație slabă sau inexistentă:

A. se face analiza muncii din nou
B. se caută noi predictori
C. se caută alt criteriu

D. Se aplică din nou predictorul
E. se descriu sarcinile de muncă

BIBLIOGRAFIE

1. Abrahams, N. M., Alf, E. F. şi Wolf, J. H. (1971) **Taylor-Russell Tables for Dichotomous Criterion Variables**, în *Journal of Applied Psychology*, nr. 55(5), pag. 449-457;
2. **Anastasi, A. (1976) Psychological** *Testing*, Macmillan Publ. Co. Inc., New-York;
3. Blum, L. M. şi Naylor, J. C. (1968) **Industrial Psychology. Its Theoretical and Social Foundations**, Harper & Row Publ, New-York;
4. Chircev, A. şi Salade, D. (1976**) Premisele teoretice şi aplicative ale orientării şcolare şi profesionale**. În Chircev, A. şi Salade, D. (red.): *Orientarea şcolară şi preorientare profesională. Îndrumător pentru cadre didactice*, Ed. didactică şi pedagogică, Bucureşti;
5. Cronbach, L. J. şi Gleser, G. C. (1953) **Assesing Similarity Between Profiles**, *Psychological Bulletin*, nr. 50, pag. 456-473;
6. Faverge, J.-M. (1949) **Etude de perforeuses mécanographes** în *Le travail humain*, nr. 12, pag. 1-2 şi 16-25;
7. Faverge, J.-M. (1956) **La détermination préalable du plan d'action en sélection professionelle**, în *Revue de recherche opérationnelle*, nr. 1, pag. 3-11
8. Faverge, J.-M. (1972) **L'examen du personnel et l'emploi des tests**, P.U.F., Paris;
9. Gargarin, I. Şi Lebedev, V. (1979) **Psihologia şi cosmosul**, Ed. Albatros, Bucureşti;
10. Guion, R. M. (1965) **Personnal testing**, McGraw-Hill Book Comp., New-York;
11. Holban, I. (1970) **Probleme de psihologia muncii**, Ed. ştiinţifică, Bucureşti;
12. Keller, F. J. şi Viteles, M. S. (1937) **Vocational Guidance Throughout tha World**, New-York, W. W. Norton Comp. Inc.;
13. Landy, S. J. (1985) **Psychology of Work Behavior**, Homewood, I.L.: Dorsey;
14. Leplat, J. şi Cuny, X. (1977) **Introduction à la psychologie du travail**, P.U.F., Paris;
15. Mărigineanu, N. (1939) **Domeniul psihologiei aplicate**, în *Revista de Psihologie*, Cluj, II, pag. 12-34;
16. McCormick, E. J. şi Tiffin, J. (1979) **Industrial psychology**, London, G. Allen & Unwin;
17. Murphy, K. R. şi Davidshofer, Ch. O (1991) **Psychological Testing: Principles and Applications,** Ed. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall;
18. Naylor, J. C. şi Shine, G. C. (1965) **A Table for Determinig the Increase in Mean Criterior Score Obtained by Using a selection Device** , în *Journal of Industrial Psychology*, nr. 3, pag. 33-42;
19. Ombredane, A. şi Faverge, J.-M. (1955) **L'analyse du travail**, P.U.F., Paris;
20. Pitariu, H. (1983) **Psihologia selecţiei şi formării profesionale**, Ed. Dacia, Cluj-Napoca;
21. Roşca, Al. Şi Zörgö, B. (1972) **Aptitudinile**, Ed. Ştiinţifică, Bucureşti;
22. Shartle, C. L. (1952) **Occupational Information**, ediţia a 2-a, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.;
23. Smith, P. C. (1976**) Behaviors, Results, and Organizational effectiveness: the Problem of Criteria.** În : Dunnette, M. D. (red) *Handboook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publ. Comp., Chicago, pag. 745-776;
24. Super, D. E. şi Bohn, M. J. (1971) **Occupational psychology**, Tavistock Publ., London;
25. Taylor, H. C. şi Russell, J. T. (1939**) The relationship** of Validity Coefficients to the Practical Effectiveness of Tests in Selection: Discussion and Tables, în *Journal of Applied Psychology*, nr. 23, pag. 565-578;
26. Weintraub, Z. (1977) **Implicaţii teoretice şi practice ale determinării criteriului valorii profesionale**, în *Revista de Psihologie*, nr.17, pag. 201-210.

CAPITOLUL 5

EVALUAREA MUNCII

Introducere

5.1. Teoria echității şi satisfacția față de retribuție

5.2. Evaluarea muncii – date de referință

5.3. Metode non-analitice de evaluare a posturilor

5.3.1 Tehnica ierarhizării porturilor de muncă

5.3.2 Tehnica comparării pe perechi

5.3.2 Tehnica clasificării sau gradării posturilor

5.4. Metode analitice de evaluare a posturilor

5.4.1 Tehnica comparării factorilor

5.4.2 Tehnica evaluării pe perechi

5.4.3 Evaluarea muncii prin metoda Hay

5.5. Proiectarea unui sistem de compensații

5.5.1 Studiul salariilor existente

5.5.2 Analiza curbei salariilor

5.5.3 Fixarea gradațiilor salariale sau nivelurile de salarizare

5.5.4 Ierarhizarea evaluărilor

Test de autoverificare
Bibliografie

Introducere

Cele mai multe conflicte de muncă sunt generate de problema complexă a salariilor. Majoritatea revendicărilor sindicale, implicit a personalului muncitor sunt centrate pe problematica spinoasă a salarizării. Chiar dacă în ultimii ani au apărut o serie de lucrări pe tematica managementului resurselor umane care oferă numeroase abordări ştiinţifice ale soluţionării acestei chestiuni, sunt puţine organizaţiile care le aplică adoptând o poziţie ştiinţifică (Lefter & Manolescu, 1995; Manolescu, 1998; Mathis, Nica & Rusu, 1997). Sub vălul "confidenţialităţii" sau al sintagmei "salariul se negociază", se pot ascunde poate prea multe nereguli sau, simplu, absenţa unor cunoştinţe dintr-un domeniu de mare importanţă. Salariile nu se stabilesc la întâmplare pe baza "intuiţiei" unui patron sau la sugestia unui director de departament de resurse umane. Proiectarea unui sistem riguros de salarizare pentru o organizaţie este o acţiune care implică responsabilitate. Există o filosofie a proiectării ştiinţifice a unui sistem de salarizare specific unei organizaţii sau a alteia. În psihologia muncii şi organizaţională este cunoscut faptul că politicile salariale sunt studiate ca elemente motivaţionale. Banii sunt consideraţi ca cel mai general mijloc de recompensă pentru o muncă prestată. Dar, cum alocăm aceşti bani?

Orice organizaţie îşi formulează un plan strategic care urmăreşte îndeplinirea unui set de obiective. Acestea sunt realizate de angajaţi, care, la rândul lor îşi au propriile obiective pentru satisfacerea unor trebuinţe. Cu alte cuvinte, la nivelul organizaţiei se procedează la un schimb: personalul angajat oferă un complex de comportamente solicitate de organizaţie pentru a-şi îndeplini propriile obiective, în revanşă, organizaţia oferă bani, bunuri (pentru consum) şi servicii. Banii, bunurile şi serviciile asigurate de către organizaţie angajaţilor, formează ceea ce se numeşte *sistemul de compensare* a angajaţilor. (Compensaţiile se referă la salariul direct, net, la salariul indirect sub forma beneficiilor şi recompenselor destinate motivării angajaţilor (Cascio, 1992)) Se consideră că în managementul resurselor umane, sistemul de compensare a angajaţilor din organizaţii are un rol crucial (Nicholson, 1998). (Termenul de 'compensaţii' l-am folosit într-un sens foarte larg, adoptând terminologia anglo-saxonă.) Fisher, Schoenfeldt şi Shaw (1996) subliniază că sistemul de compensaţii al organizaţiei trebuie să semnaleze angajaţilor şi altora, obiectivele majore ale acesteia, să atragă şi să reţină talentele necesare organizaţiei, să încurajeze angajaţii să-şi dezvolte aptitudinile şi deprinderile de care are nevoie organizaţia, să motiveze angajaţii şi să participe la structurarea unei culturi organizaţionale specifice.

Figura 5.1 ilustrează componentele unui sistem de compensaţii al unei organizaţii. Se observă că părţile componente ale sistemului de compensaţii pot fi dihotomizate în directe (salarii) şi indirecte (beneficii). În ceea ce ne priveşte, în acest capitol ne vom rezuma doar la a detalia câteva metode de evaluare a posturilor de muncă, un element de bază în proiectarea unui sistem de compensaţii şi fără de care acesta nu poate fi pus în aplicare. După cum se poate vedea, ne confruntăm cu o activitate conjugată a psihologului/specialistului în resurse umane şi a economistului, chiar şi a inginerului. Să nu uităm, evaluarea posturilor de muncă este o activitate de echipă.

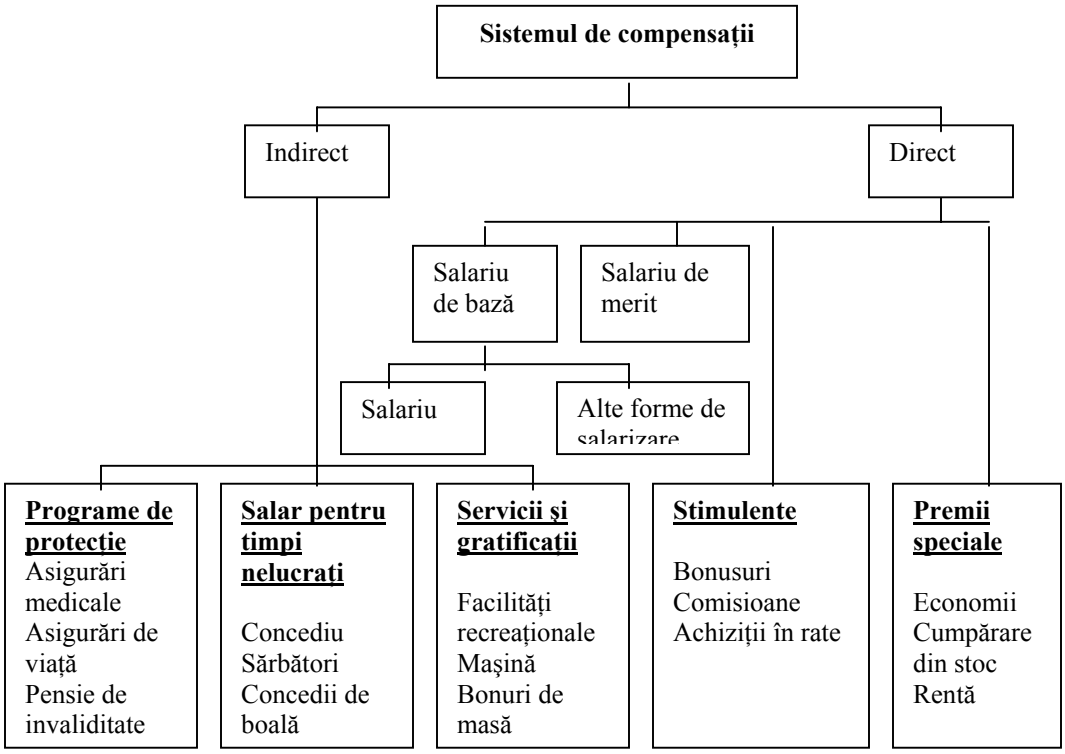


Figura 5.1 Componentele unui sistem de compensații (adaptare după Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1996)

5.1 Teoria echității şi satisfacția cu retribuția

Teoria echității

În psihologie au fost formulate o serie de teorii cognitive asupra motivației. Ele susțin, într-o formă sau alta, că individul pus într-o anumită situație, cum ar fi una organizațională, încearcă să mențină un echilibru intern al tensiunii psihologice care se poate crea datorită unor conjuncturi situaționale (un salar incompatibil cu efortul depus, o apreciere anuală nesatisfăcătoare etc.). Ca o consecință a decalajului dintre aşteptări şi rezultate, cel în cauză se va concentra asupra efectuării unor acțiuni corective bazate pe recompensele şi penalizările cu care s-a confruntat în trecut.

Una din versiunile organizaționale ale teoriei echilibrului este *teoria disonanței cognitive* a lui Festinger (1957). Modelul este foarte simplu. El susține că: (a) cogniții discrepante produc tensiuni psihologice; (b) tensiunile reprezintă evenimente neplăcute pentru individ; şi (c) cei în cauză vor acționa de aşa manieră încât să reducă starea de tensiune creată.

O variantă a teoriei echilibrului sau disonanței în studiul motivației pentru muncă, este *teoria echității*. Ea susține că indivizii, într-o situație, cum ar fi şi aceea de muncă,

raportează intrările la ieşirile specifice situaţiei în cauză. *Intrările* sunt definite ca ceea ce individul simte personal că îşi aduce contribuţia la efectuarea unei sarcini de muncă (deprinderi intelectuale, psihomotrice, trăsături de personalitate experienţă etc.). *Rezultatele* reprezintă ansamblul factorilor pe care individul îi percepe ca având o anumită valoare personală (bani, promovare, premii etc.). Teoria echităţii este concentrată pe percepţiile proprii şi ale rezultatelor activităţii. Angajaţii utilizează un complex de procese pentru a determina echitatea raportului dintre munca prestată şi salariul primit. Ei compară permanent intrările şi ieşirile proprii cu intrările şi ieşirile altora care prestează aceeaşi muncă în companie sau o muncă similară din afara acesteia. Persoanele cu sentimente de inechitate vor căuta să se elibereze de ele făcând apel la o serie de strategii cognitiv comportamentale, adică vor încerca să-şi modifice percepţia socială sau stilul de acţiune în procesul muncii (Llevy-Leboyer, 1974). Tabelul 5.1 prezintă o schemă explicativă a teoriei echităţii.

Tabelul 5.1

O schemă explicativă a teoriei echităţii.

Persoana	**Compararea cu alţii**	**Consecinţe**
Salariul personal (rezultat) Contribuţia personală (ieşire)	Salariile altora Contribuţiile altora	ECHITATE
Salariul personal Contribuţia personală	Salariile altora Contribuţiile altora	INECHITATE (subsalarizare)
Acţiuni de reechilibrare a subsalarizării 1. Cel în cauză va solicita creşterea salariului 2. Cel în cauză poate să-şi diminueze contribuţia (va lucra mai puţin) 3. Cel în cauză va cere celorlalţi să-şi mărească contribuţia (să lucreze mai mult) 4. Alte surse de comparare: Părăseşte sau alege alte surse de comparare		
Salariul personal Contribuţia personală	Salariile altora Contribuţiile altora	INECHITATE (suprasalarizare)
Acţiuni de reechilibrarea suprasalarizării 1. Cel în cauză poate creşte contribuţia (va munci mai mult sau îşi va forma noi deprinderi) 2. Cel în cauză poate cere diminuarea salariului 3. Cel în cauză poate cere şi celorlalţi să-şi sporească contribuţia 4. Cel în cauză poate încerca să-şi reducă contribuţia personală, solicitare făcută şi celorlalţi 5. Alt resurse: Renunţarea la postul de muncă sau alegerea altei surse de comparare		

Teoriei echităţii i se poate reproşa că este încărcată de subiectivism, de multiple conotaţii individuale (psihologice). Ea nu ia în considerare problema echităţii sociale obiective, ci doar percepţia echităţii. Echitatea este interpretată ca un proces subiectiv de comparare, deci ceea ce pentru o persoană este echitabil, pentru alta, nu este echitabil. Noţiunea de echitate rămâne "relativă şi personală", "fluctuantă şi fragilă" (Levy-Leboyer, 1971; Zlate, 1981). Totuşi, Landy (1989) îi întrezăreşte un viitor promiţător, aceasta în baza unor cercetări care au fost derulate în ultimul timp din dorinţa de a o valida.

Satisfacţia faţă de salariu / retribuţie

Satisfacţia relaţionată la locul de muncă ocupat este unul din aspectele motivaţionale care a generat numeroase cercetări în psihologia industrială şi organizaţională. Într-o meta-analiză pe care a efectuat-o Locke (1976), acesta estimează că până în anul 1973 au fost

scrise peste 3 300 de studii pe tema satisfacției profesionale. Satisfacția profesională este un concept pe care îl regăsim ca variabilă centrală în multe teorii psihologice şi reprezintă o preocupare de bază a psihologilor. Locke (1976), defineşte satisfacția profesională ca o stare emoțională plăcută sau pozitivă, rezultată din aprecierea muncii sau experiența cu postul de muncă ocupat. Acelaşi autor adaugă definiției sale şi sublinierea importanței afectului şi cogniției. Satisfacția cu munca este definită ca un grupaj de simțăminte pe care un muncitor le are despre munca sa ori experiențele trăite într-un context de muncă comparativ cu altele anterioare, expectanțele curente sau alternativele de care dispune (Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar, Parra, 1997). Spector (2000) referindu-se la satisfacția în muncă susține că aceasta are în vedere sentimentele oamenilor cu privire la diferite aspecte ale muncii prestate.

Satisfacția profesională este un concept care acoperă o arie multidimensională. Astfel, pentru Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar, Parra (1997), în construcția *Indexului Descriptiv al Muncii* (JDI), sunt cuprinse următoarele dimensiuni: Munca prezentă, Salariul, Oportunitățile de promovare, Supervizarea şi Colegii de muncă. Spector (1985) a identificat nouă dimensiuni ale satisfacției la locul de muncă: Salariul, Promovarea, Supervizarea, Beneficiile, Recompensele, Condițiile de muncă, Colegii şi Comunicarea. Observăm că în ambele instrumente de măsură a satisfacției, figurează şi salariul. În cercetările de diagnoză organizațională investigarea satisfacției cu munca prestată, implicit şi cu salariul, ocupă un loc central.

La o investigare efectuată în România s-au obținut rezultate diferite în ce priveşte satisfacția vizavi de sistemul de salarizare practicat de firmele private, companiile multinaționale şi companiile de stat (H.D. Pitariu, *date personale*). Cel mai mare nivel de nemulțumire apare la firmele de stat şi cel mai scăzut la companiile multinaționale. Această situație apare pe fondul general al tranziției social-economice, al lipsei unei politici ştiințifice de management salarial sau al sistemului de compensații. O cauză frecventă a nemulțumirilor cu sistemele compensatorii este şi aceea că posibilitățile de a face raportări sau comparații sunt foarte limitate, sistemele de compensații sunt în sine lipsite de transparență sau, ceea ce este şi mai rău, ele nu sunt structurate într-o manieră ştiințifică.

Un sistem de compensații de succes al unei companii trebuie să includă totalitatea posibilităților de raportare (comparare) în spirit echitabil a tuturor salariaților. Acest lucru va fi posibil numai prin implementarea unor proceduri care să includă atât posibilitățile de comparare pe plan extern, cât şi pe plan intern privitor la modalitățile de salarizare.

5.2 Evaluarea muncii – date de referință

Evaluarea muncii se referă la un set de tehnici cantitative care sunt utilizate în scopul determinării nivelelor de salarizare a posturilor de muncă dintr-o companie. Această activitate se referă la o serie de tehnici care permit realizarea unei comparări sistematice între posturile de muncă dintr-o companie prin evaluarea importanței lor relative, cu scopul stabilirii unei structuri salariale raționale, optime. Pe scurt, o cerință a unei

evaluări ştiinţifice a muncii are în vedere excluderea metodelor arbitrare de acordare a salariilor, aceasta prin introducerea unui element de obiectivitate sporit.

Este cunoscut faptul că diferite activităţi de muncă au ponderi diferite, deosebindu-se unele de altele prin importanţa sau valoarea pe care o deţin într-o anumită organizaţie (posturile de recepţioner, cameristă, telefonistă etc. dintr-un hotel, au grade de dificultate diferite, specificate în fişa postului de muncă.). Pentru o companie, unele posturi de muncă sunt critice, cum ar fi aceea de director/preşedinte, inginer şef, director tehnic etc. şi deci sunt mai bine plătite. Alte posturi de muncă participă mai puţin la prosperitatea companiei, salariile primite fiind mai reduse. Cum poate un patron al unei companii sau preşedintele unei bănci să repartizeze salariile astfel încât acestea să reflecte obiectiv importanţa postului pe care este angajată o persoană şi să nu atragă după sine nemulţumiri sau conflicte? Salarizarea este o problemă delicată, sursă de anxietăţi, revendicări şi negocieri; într-un anumit sens, este piatra de hotar a motivării salariaţilor. Există numeroase implicaţii psihologice ale politicii de salarizare cum ar fi ritmicitatea modificării salariului pentru a păstra un optim motivaţional, sistemul de recompensare şi efectele sale etc. Sistemul de salarizare constituie unul din conflictele majore dintr-o organizaţie, el face obiectul de negociere cu frecvenţa cea mai mare de apariţie între organizaţiile sindicale şi patronat.

Evaluarea muncii este o extensie a analizei muncii aplicată la determinarea valorii relative a posturilor de muncă dintr-o organizaţie cu scopul realizării unei salarizări echitabile. Orice organizaţie doreşte să atragă meseriaşi buni şi să-i plătească astfel încât aceştia să fie mulţumiţi. Politica de salarizare este un aspect important, la baza ei situându-se două modalităţi de acţiune:

(1) Cunoaşterea situaţiei salariilor în companii similare sau posturi de muncă similare, astfel realizându-se acea echitate externă a salarizării (comparare externă);

(2) Determinarea echităţii interne a salarizărilor, adică a plajei de salarizare astfel încât să fie stimulată competiţia, iar salariaţii să fie mulţumiţi (comparare internă).

Cum investigăm piaţa salarială? Cunoaşterea salariilor practicate de firmele existente, de pildă într-un municipiu, presupune efectuarea unei investigaţii de constituire a unei baze de date. De obicei, iniţiativa o poate avea o firmă de consultanţă care, apoi, poate deschide o direcţie nouă de activitate, prin informarea clienţilor pe această temă. Cum se derulează practic acest studiu? Este vorba despre un studiu de teren.

1. Elaborarea schemei de colectare a datelor.
2. Culegerea datelor
3. Prelucrarea datelor
4. Comunicarea rezultatelor

Fiind vorba de un studiu de piaţă, acesta trebuie foarte bine pregătit. Proiectarea unei scheme de acţiune se impune. Aceasta constă în fixarea eşantionului şi elaborarea unui chestionar care să vizeze obiectivele avute în vedere. Eşantionul se stabileşte conform principiilor enunţate în orice

carte de statistică (Rotariu & Iluţ, 1997; Rotariu, Bădescu, Culic, Mezei & Mureşan, 1999). KNO Worldwide, s.r.o, o firmă specializată în managementul resurselor umane, în colaborare cu Coopers & Lybrand, a efectuat în 1996 un astfel de studiu în Republica Cehă (Manufacturing Sector Wage Survey, 1996). Eşantionul a fost compus din 5450 angajaţi de la 72 companii care acopereau 7 sectoare industriale. Datele au fost obţinute pe baza unui interviu structurat care utiliza un chestionar-ghid, aplicat directorilor de resurse umane şi altor persoane din conducerea companiilor. Erau investigate toate formulele de salarizare practicate de companii. Se opera la nivelul (1) salariului lunar de bază compus din salariul de încadrare plus compensaţiile aferente şi (2) salariul integral compus din salariile de bază plus toate plăţile adiţionale, inclusiv bonusurile anuale şi premiile. Investigaţia a ţintit 43 titluri de profesiuni grupate în 5 categorii (Administraţie, Vânzări şi marketing, Finanţe, Tehnic şi mentenanţă, Transport şi logistică). Proiectarea chestionarului urmărea obiectivele propuse.

Datele au fost culese de către operatori instruiţi în modul de colectare a datelor prin intervievare şi notare concomitentă pe chestionar a răspunsurilor.

Prelucrarea răspunsurilor se poate face cu ajutorul unui soft dedicat (SPSS, STATISTICA etc.). Rezultatele au vizat următoarele aspecte:

- Cel mai mic salar lunar raportat
- Quartilul inferior al salariului (salariul situat la punctul care marchează 25% din eşantionul investigat)
- Media salariilor (suma salariilor lunare aferente unui post de muncă împărţită la numărul angajaţilor pe postul respective)
- Mediana (punctul care împarte observaţiile în două segmente egale)
- Quartilul superior (salariul situat la punctul care marchează 75% din eşantionul investigat)
- Cel mai mare salar raportat.

Desigur, mai pot fi calculate şi alte date statistice de interes, pot fi calculate tendinţele, studiate anumite posturi de muncă etc. O persoană care doreşte să-şi deschidă o firmă sau să pună bazele unei companii, poate solicita datele statistice care o interesează şi va cunoaşte tendinţele salariale practicate pe piaţă reuşind să se orienteze asupra unui pachet optim de salarii pe care le va practica.

După*: Manufacturing Sector Wage Survey. Czech Republic, 1996*

Scopul evaluării muncii este să ierarhizeze posturile de muncă dintr-o companie după o metodologie pe baza căreia să se poată proiecta o structură salarială (politică sau grilă de

salarizare) echitabilă. Cole (1997) subliniază câteva particularități importante ale evaluării muncii:

- Evaluarea muncii se referă la evaluarea posturilor şi nu la cea a deținătorilor (oamenilor sau salariaților) acestora.
- Standardele de evaluare a posturilor sunt relative, nu absolute.
- Informațiile pe care se bazează evaluarea posturilor sunt obținute din rezultatele analizei muncii
- Experții implicați în evaluarea muncii trebuie să utilizeze concepte ca logică, onestitate şi consistență relativ la posturile de muncă.
- Există totuşi şi o doză de subiectivism legat de apreciere în activitățile de evaluare a muncii.
- Evaluarea muncii nu are ca obiectiv determinarea unei scale sau grile de salarizare, ea oferă însă măsurile raționale pe care poate fi construit un sistem de salarizare.

La baza studiilor de evaluare a muncii stă analiza muncii la care cooperează toți membrii unei echipe de experți, psihologul fiind implicat în analiza posturilor de muncă, dar şi în activitatea propriu-zisă de evaluare a variabilelor muncii.

În mod obişnuit, metodele de evaluare a muncii sunt clasificate în două tipuri:

1. Metode nonanalitice de evaluare a muncii
2. Metode analitice de evaluare a muncii.

În cazul metodelor nonanalitice, postul de muncă este privit ca un tot unitar, mai multe posturi de muncă fiind ierarhizate după un criteriu global. Metodele analitice operează cu mai multe criterii sau componente pe baza cărora se poate aprecia un post de muncă.

5.3 Metode nonanalitice de evaluare a posturilor

Cele mai cunoscute metode nonanalitice de evaluare a muncii sunt metoda ierarhizării şi metoda gradării sau clasificării.

5.3.1 Tehnica ierarhizării posturilor de muncă

Este una din metodele cele mai simple şi populare de evaluare a posturilor. Practic, se face o listă sau inventar al posturilor (în literatura de specialitate aceasta este un benchmarks sau bază de date) de muncă din cadrul companiei. Următorul pas constă în efectuarea unei analize a muncii orientată pe descrierea activităților de muncă (este ceea ce se numeşte *job description*). Lista posturilor de muncă împreună cu fişele lor de post sunt înmânate unui grup de experți-evaluatori solicitându-li-se să ierarhizeze posturile în cauză de la cel care deține ponderea cea mai mare în companie, până la cel cu ponderea cea mai redusă (există diferite criterii de ponderare, acestea fiind propuse tot de către grupul de experți). Inițial, această activitate este individuală, apoi experții se întrunesc şi se pun de acord asupra ierarhiei stabilite, astfel rezultând o ordonare finală a posturilor de muncă. Avantajul acestei tehnici este că e simplă şi ieftină. Dezavantajul constă în aceea

că posedă o mare doză de subiectivitate. Fiecare evaluator îşi are optica sa de apreciere, apoi, evaluarea depinde mult de nivelul de cunoştinţe despre posturile evaluate şi chiar de pregătirea evaluatorului. Tehnica devine inoperantă când numărul de posturi de muncă este prea mare (peste15-20 posturi de muncă). De asemenea, o deficienţă este şi aceea că nu se oferă nici o informaţie despre distanţa dintre două posturi de muncă; se ştie că intervalele dintre locurile de muncă nu sunt echidistante. Absenţa unei scale cu intervale egale, va duce la dificultăţi de construire a grilei de salarizare.

5.3.2 Tehnica comparării pe perechi

O soluţie este adoptarea tehnicii de evaluare prin compararea pe perechi. (Asupra acestei tehnici vom reveni în capitolul care tratează problema aprecierii personalului.) Metoda presupune efectuarea unei comparări a fiecărui post cu toate celelalte din baza de date construită în acest scop. Posturile de muncă sunt trecute într-un tabel cu dublă intrare şi apoi, fiecare evaluator, lucrând independent, compară fiecare post cu toate celelalte acordând un calificativ (1=postul de muncă este mai puţin important decât cel cu care se compară; 2=este la fel de important; 3= este mai important). Tabelul 5.2 ne oferă un exemplu de grilă de comparaţie a posturilor de muncă.

Tabelul 5.2

Evaluarea muncii prin tehnica comparării pe perechi.

Postul de muncă	Nr.	1	2	3	4	5	6	7	8
Director comercial	1	-	2	3	3	3	3	3	3
Director de marketing	2	2	-	3	3	3	3	3	3
Director procesare date	3	1	1	-	3	3	1	2	3
Director RU	4	1	1	1	-	1	1	1	1
Programator	5	1	1	1	3	-	1	1	1
Operator calculator	6	1	1	3	3	3	-	3	3
Desenator tehnic	7	1	1	2	3	3	1	-	2
Secretară şefă	8	1	1	2	3	3	1	2	-

Legendă: 1 – dacă postul este mai puţin important faţă de cel cu care se compară
2 – dacă postul este la fel de important ca cel cu care se compară
3 – dacă postul este mai important decât cel cu care se compară

Însumarea scorurilor obţinute pe linii ne dă un punctaj, asimilabil unei ponderi, obţinut pentru fiecare post. Astfel, Directorul comercial şi Directorul de marketing sunt la egalitate (20 puncte), urmează Directorul de procesare a datelor (17 puncte) etc.

Tehnica comparării pe perechi reduce din subiectivitatea evaluatorilor, este deci mai precisă prin aceea că forţează evaluatorii să adopte o strategie de lucru sistematică. Totodată, ea dă şi posibilitatea vizualizării distanţelor dintre posturi.

5.3.3. Tehnica clasificării sau gradării posturilor de muncă

Această tehnică de evaluare a posturilor este simplă şi uşor de manevrat. Există o listă care prezintă opt trepte după care se pot caracteriza activităţile specifice unui post de muncă. Deci, totul se rezumă la a repartiza fiecare post de muncă la descrierea potrivită

de pe listă, adică la a face o clasificare a acestora. O astfel de schemă de lucru, a fost construită de *Institute of Administrative Management* (IAM) (Figura 5.2). Se observă că nivele A şi B caracterizează posturile de muncă caracterizate la un nivel inferior de complexitate, în timp ce nivelurile G şi H caracterizează posturile de muncă complexe.

Clasa A
Sarcini care nu necesită experienţă funcţionărească anterioară: fiecare sarcină este fie foarte simplă, fie îndeaproape supervizată. Exemple: sortarea simplă a documentelor şi îndosarierea, munca de curierat etc.

Clasa B
Sarcini simple, îndeplinite conform unui set minimal de reguli bine definite; perioadă de pregătire destul de scurtă, sarcini atent direcţionate şi verificate. Exemple: activitate de simplă copiere şi operaţiuni de adunare simplă cu ajutorul unei maşini de calcul.

Clasa C
Sarcini repetitive, pe baza unor reguli bine definite, dar necesitând o oarecare experienţă sau o aptitudine specială. Exemple: operaţiuni simple cu maşina de calcul, întocmirea facturilor de rutină şi stenografierea activităţilor de rutină.

Clasa D
Sarcini care necesită o experienţă considerabilă, dar numai un grad limitat de iniţiativă şi care se desfăşoară în cadrul unei proceduri existente. Activitatea nu face obiectul unui grad de coordonare atât de pronunţat ca în cazul claselor inferioare. Exemple: stenografierea activităţilor care nu fac parte din rutina zilnică, administrarea de rutină a unui grup de contracte de vânzare sau aprovizionare.

Clasa E
Sarcini care necesită un set minimal de cunoştinţe profesionale sau desfăşurarea unei activităţi funcţionăreşti administrative care necesită exercitarea ocazională a libertăţii de decizie şi de iniţiativă sau presupune supervizarea a altor două până la şase cadre funcţionăreşti. Exemple: programarea informatică de rutină, supervizarea unui birou de introducere de date pe calculator.

Clasa F
Sarcini care necesită cunoştinţe profesionale sau de specialitate, de nivel intermediar, sau desfăşurarea ori controlul unei activităţi complexe, funcţionăreşti sau de rutină administrativă, necesitând ocazional luarea unor decizii non-rutiniere şi utilizarea propriului discernământ în chestiuni de rutină sau supervizarea a cinci până la douăsprezece cadre funcţionăreşti. Exemple: supervizarea unei secţii de tipărire-imprimare, conducerea unor studii rutiniere de analiză a sistemelor sau de organizare şi management, programare informatică complexă, servicii integrale de secretariat pentru un cadru superior de conducere.

Clasa G
Sarcini care necesită cunoştinţe profesionale sau de specialitate la nivel de certificat de studii profesionale ori certificat avansat de specializare, sau desfăşurarea ori controlul unei activităţi de mare complexitate sau performanţă, care necesită permanent decizii non-rutiniere şi exercitarea libertăţii de apreciere, sau supervizarea a nouă până la douăzeci de cadre funcţionăreşti. Exemple: controlul unui serviciu numeros de salarizare, programarea informatică a unor seturi complexe de programe, susţinerea în calitate de lector a unor cursuri de instruire pentru cadre funcţionăreşti din clasele A-F.

Clasa H

Sarcini care necesită cunoştinţe profesionale sau de specialitate la nivel de diplomă de studii sau de diplomă finală de specializare, desfăşurarea sau controlul unei activităţi complexe şi importante, care necesită utilizarea extensivă a discernământului propriu sau iniţiativei şi o oarecare contribuţie în elaborarea politicilor; supervizarea a douăzeci sau mai multe cadre funcţionăreşti împreună cu supervizorii acestora. Exemple: şef de serviciu de contracte cu clienţii, inclusiv responsabilitatea de control al creditărilor în limitele politicii aprobate, conducerea unor proiecte complexe de organizare şi management sau de analiză a sistemelor, controlul proiectelor complexe de programare informatică şi a echipelor de proiect.

Figura 5.2 O schemă de clasificare a posturilor (Cole, 1997)

Pentru obiectivarea clasificării se obişnuieşte utilizarea unui grup de experţi care iniţial procedează la efectuarea independentă a clasificărilor, apoi îşi continuă munca în grup. Fireşte, rezultatul clasificării este dependent de subiectivitatea grupului de experţi şi de nivelul de expertiză al acestuia (Manolescu, 1998; Siegel, 1969).

5.4 Metode analitice de evaluare a posturilor

Metodele analitice de evaluare a muncii sunt, în general, axate pe două aspecte:

(1) Identificarea unor dimensiuni comune, suficient de generale, care să se aplice tuturor posturilor de muncă. Aceste dimensiuni trebuie să facă posibilă o clasificare obiectivă a sarcinilor de muncă, să fie diferenţiatoare, echilibrate ca importanţă şi reprezentative.

(2) În cadrul aceluiaşi post de muncă, dimensiunile profesionale pentru care se face evaluarea trebuie să faciliteze operarea cu scale valorice diferenţiatoare prin intermediul cărora să se poată stabili diferite trepte de salarizare.

5.4.1. Tehnica comparării factorilor

În practică, au fost identificaţi şi sunt utilizaţi câţiva factori sau câteva dimensiuni care pot caracteriza orice activitate de muncă (în literatura de specialitate îi găsim adesea sub denumirea de aşa-numiţi factori compensabili, de recompensare sau de dificultate) (Manolescu, 1998). Aceste dimensiuni intră cu valori diferite în fiecare muncă (au o pondere diferită) aşa că li se poate atribui o valoare în bani. Se impune o precizare într-un domeniu în care adesea se nasc confuzii: organizaţiile nu plătesc oameni ci posturi de muncă (nu trebuie să ne grăbim să tragem o concluzie greşită. Unui post de muncă i se alocă un salar minim şi maxim. Calitatea persoanei angajate, profesionalismul ei, face obiectul negocierii salariului). Postul de muncă determină salariul, nu persoana sau oamenii care îl ocupă. Teoretic, salariul poate fi fixat după criterii foarte diferite, aceasta fiind bineînţeles la latitudinea organizaţiei respective. În mod obişnuit, se operează cu un număr limitat de criterii, dimensiuni sau compensaţii care se consideră că ar caracteriza toate posturile de muncă dintr-o organizaţie:

- Exigenţe intelectuale sau mentale
- Competenţa tehnică sau calificarea profesională
- Exigenţe fizice sau efortul fizic
- Responsabilitate

- Condiţiile de muncă.

Pentru fiecare categorie enunţată există o definiţie, criterii proprii şi grade de importanţă sau ponderi.

Aceşti factori de evaluare, subliniază Manolescu (1998) devin standarde pentru fiecare din baza de posturi pe care s-a efectuat studiul şi permit compararea posturilor respective între ele.

Exemplu. O companie doreşte să-şi structureze politica de salarizare a personalului. Pentru aceasta, comisia de experţi hotărăşte selectarea unor posturi de muncă numite "posturi cheie". Acestea vor ocupa virtual toate posturile care sunt incluse în studiul de evaluare din companie. Ele vor fi apoi evaluate prin prisma a cinci parametri: Exigenţe intelectuale; Deprinderile profesionale solicitate; Efortul fizic solicitat; Responsabilitatea; Condiţiile de muncă. Grupul de experţi va evalua fiecare post de muncă (metoda de lucru presupune ca iniţial să se evalueze fiecare post individual, apoi grupul de experţi va definitiva evaluările şi va calcula o medie a rangurilor obţinute). Tabelul 5.3 ilustrează rezultatul final al evaluării.

Tabelul 5.3

Media evaluării posturilor cheie utilizând factorii critici de evaluare

Posturi cheie	Factori				
	Solicitări mentale	Deprinderi	Exigenţe fizice	Respon-sabilităţi	Condiţii de muncă
Modelor	1	1	6	1	7
Electrician	3	3	5	2	3
Maşinist	2	2	7	3	6
Vopsitor	4	4	4	4	5
Ştanţator	7	5	8	6	8
Controlor calitate	5	6	10	5	10
Asamblor	6	7	9	10	9
Ajutor asamblor	8	8	2	7	4
Om de serviciu	9	9	3	8	2
Muncitor	10	10	1	9	1

Montmollin (1961), într-un studiu de analiză factorială, identifică patru factori-cheie după care se poate face evaluarea muncii:

(1) Complexitate-tehnicitate
(2) Nivelul de simbolizare
(3) Dificultăţi, riscuri, responsabilitate
(4) Robustete.

Aceste dimensiuni ale muncii se pot traduce prin: tehnicitate, solicitări intelectuale, responsabilitate şi rezistenţă la oboseală. Toate posturile de muncă pot fi evaluate după aceste patru repere.

5.4.2. Tehnica evaluării pe puncte

Este tehnica cu cea mai mare frecvență de utilizare. În esență, este vorba, în primul rând, de a adăuga fiecărei dimensiuni pe care se face evaluarea, un grupaj de factori care primesc nişte ponderi. Şi aici se poate utiliza grupul de experți care selectează factorii şi acordă ponderile respective. Evaluarea se concretizează într-un punctaj rezultat din însumarea ponderilor aferente fiecărui post de muncă. Specific acestei tehnici de evaluare este faptul că experții stabilesc lista de factori în conformitate cu specificul organizației şi tot ei acordă ponderile respective pentru fiecare nivel pentru care se face evaluarea.

Un exemplu
Pentru a utiliza tehnica evaluării pe puncte a posturilor, trebuie parcurşi patru paşi: selectarea factorilor compensabili; stabilirea factorilor care alcătuiesc scalele; acordarea de puncte fiecărei gradații; aplicarea tehnicii de evaluare în organizație pentru fiecare post.

Stabilirea factorilor compensabili
Factorii compensabili sunt acele dimensiuni ale postului sau cerințe care vor sta la baza sistemului de salarizare. În mod obişnuit se aleg între trei şi douăzeci şi cinci factori compensabili. Sistemul de evaluare a muncii propus de National Electric Manufacturing Association (N.E.M.A.) este compus din 11 factori grupați în jurul a patru dimensiuni: (1) Deprinderi (şcolarizare, experiență, inițiativă şi ingeniozitate); (2) Efort (cerințe fizice, cerințe senzorio-mentale); (3) Responsabilități (echipamente/proceduri, materiale/produse, protecția altora, munca altora) ; (4) Condiții de muncă (condiții de muncă, riscuri imprevizibile).

Scalarea factorilor
După ce au fost stabiliți factorii compensabili, aceştia sunt scalați. Pentru ca evaluatorii să înțeleagă semnificația fiecărui punct şi pentru a uşura operarea cu sistemul de factori şi ponderi, evaluatorilor li se prezintă definiția criteriilor, fiecare nivel fiind şi el definit. Tabelul 5.4 exemplifică maniera de definire şi ponderare a criteriului *Competență profesională.*

Atribuirea de ponderi
Fiecare punct de pe scală va primi o anumită pondere. Pentru aceasta se alege un grup de experți cărora inițial li se explică scopul întrunirii lor, după care sunt puşi să evalueze/pondereze fiecare factor. De pildă, grupul de experți poate considera că *Experiența* este factorul cel mai important în activitățile companiei acordându-i un punctaj maxim (110 puncte), urmată apoi de *Şcolarizare* şi de *Inițiativă şi ingeniozitate* ş.a.m.d (Tabelul 5.5). După ce fiecărui factor i s-a stabilit ponderea maximă se procedează la stabilirea unei ponderi minime pentru fiecare factor. În final, se procedează la o repartiție proporțională a ponderilor pentru fiecare punct al scalei.

Tabelul 5.4

Definiția factorului comparabil şi a punctelor de pe scală

I.3. *Inițiativă şi ingeniozitate*. Inițiativa şi ingeniozitatea sunt evaluate după calitățile pe care le solicită activitățile care trebuie efectuate pentru a realiza o concepție originală, o acțiune independentă sau un exercițiu de judecată.

Nivelul 1 (ponderea 14) Cere capacitate de înțelegere şi urmărire a unor instrucțiuni simple şi utilizarea unor calibrări, montaje nepretențioase, unde nu este necesară nici o decizie, angajatului spunându-i-se ce să facă.

Nivelul 2 (ponderea 28) Cere capacitate de a face operații generale după instrucțiuni detaliate şi luarea unor decizii minore care solicită un nivel minim de judecată din partea angajatului.

Nivelul 3 (ponderea 42) Cere din partea angajatului capacitate de înțelegere şi de predicție a operațiilor care urmează când sunt utilizate metode standard şi luarea unor decizii cu caracter general, în cadrul aceloraşi metode.

Nivelul 4 (ponderea 56) Cere o mare capacitate de înțelegere si de predicție a cursului acțiunii şi conducerii activității de muncă când se aplică metodele generale. Cere angajatului ingeniozitate, inițiativă şi judecată personală.

Nivelul 5 (ponderea 70) Cere o capacitate excepțională de gândire clară, exactă şi de o manieră independentă în legătură cu activitățile complicate la care nu se aplică nici o metodă standard. Cere un nivel superior de ingeniozitate, de inițiativă şi de judecare.

Tabelul 5.5

Sistemul de evaluare N.E.M.A.

Criterii de evaluare a posturilor		**NIVELE**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
I. Deprinderi	1. Şcolarizare	14	28	42	56	70
	2. Experiență	22	44	66	88	110
	3. Inițiativă şi ingeniozitate	14	28	42	56	70
II. Efort	4. Cerințe fizice	10	20	30	40	50
	5. Cerințe senzorio-mentale	5	10	15	20	25
III. Responsabilități	6. Echipamente sau procedee	5	10	15	20	25
	7. Materii sau produse	5	10	15	20	25
	8. Protecția altora	5	10	15	20	25
	9. Munca altora	5	10	15	20	25
IV. Condiții de muncă	10 Condiții de muncă	10	20	30	40	50
	11. Riscuri imprevizibile	5	10	15	20	25
	TOTAL	100	200	300	400	500

Aplicarea tehnicii de evaluare

După ce dimensiunile profesionale şi factorii au fost identificați, definiți şi ponderați, se poate trece la evaluarea posturilor din organizație. Şi în acest context se va apela la un grup de experți care va proceda la evaluarea fiecărui post de muncă. Ei se vor baza pe fişele de post, vor intervieva/consulta deținătorii posturilor respective, pot chiar utiliza unele din tehnicile de analiză a muncii pentru a lua o decizie cât mai corectă. Este indicat ca un post de muncă să fie evaluat de mai mulți evaluatori şi apoi să se cadă de acord

asupra punctajelor acordate. Tabelul 5.6 prezintă o fişă de evaluare a două posturi de muncă. După cum se poate observa, uneori valoarea scalară nu este un număr întreg, ea poate să cadă între două valori. În acest caz se ia pur şi simplu valoarea medie.

Tabelul 5.6

Evaluarea a două locuri de muncă prin metoda evaluării pe puncte

Factori compensabili	Vânzător		Agent comercial	
	Valoare scalară	Puncte	Valoare scalară	Puncte
Şcolarizare	1	14	2	28
Experienţă	1	22	3	60
Iniţiativă şi ingeniozitate	1-2	21	3	42
Cerinţe fizice	4	40	2	20
Cerinţe senzorio-mentale	1	5	3	15
Responsabilităţi pentru:				
Echipamente/Procesări	2	10	3	15
Materiale/Produse	2	10	1	5
Protecţia celorlalţi	1	5	1	5
Munca celorlalţi	1	5	1	5
Condiţii de muncă	3	30	2	20
Riscuri imprevizibile	4	20	3	15
Total puncte		182		236

Pentru activităţile care pretind un nivel ridicat al dimensiunilor pe care este evaluată munca, se va acorda un salariu mai bun decât pentru acele activităţi care se situează la un nivel inferior de competenţă. În mod obişnuit, fiecărui factor compensabil i se atribuie o valoare în bani, suma lor reprezentând salariul. Din cele spuse se poate observa că evaluarea muncii se bazează în mare măsură pe aprecieri subiective. Ea foloseşte datele analizei muncii şi anume cele legate de ceea ce am numit analiza sarcinilor de muncă (job description) şi analiza exigenţelor muncii (job specification).

5.4.3 Evaluarea muncii prin metoda Hay

Această metodă are la bază metoda evaluării pe puncte. Ea este foarte populară fiind adesea utilizată în organizaţiile mari de către firmele de consultanţă. Metoda Hay se bazează pe un sistem de evaluare standardizat, evaluarea făcându-se de către un grup de experţi. Experţii compară un set de aspecte comune posturilor de muncă (factori compensabili) şi stabilesc nivelurile de competenţă cerute. Sistemul Hay utilizează trei factori compensabili:

- Competenţa profesională (know-how): cunoştinţele şi deprinderile cerute de post pentru atingerea unei performanţe medii acceptabile, nivelul de competenţă, aptitudinile solicitate.
- Rezolvarea de probleme: are în vedere gradul de iniţiativă şi de gândire reclamate de postul de muncă pentru a analiza, evalua, crea, raţiona, pentru a ajunge la anumite concluzii şi a le exprima. Aspectele analitice şi evaluative pe care postul le conţine sunt privite din punctul de vedere al ariei de acoperire şi al naturii exigenţelor solicitate (creativitate etc.).

- Responsabilitatea: exprimă în ce măsură postul de muncă aduce o contribuție la rezultatele finale (de care poate fi legat mai mult sau mai puțin). Responsabilitatea include trei subfactori (1) extensia libertății de acțiune; (2) amploarea câmpului de acțiune – privită din punctul de vedere al responsabilității pentru rezultatele financiare; (3) impactul postului de muncă asupra rezultatelor finale

Fiecare din factori şi subfactorii specifici care le corespund sunt definiți, astfel că evaluatorii sunt dirijați pas cu pas în procedura de evaluare. Figura 5.3 reproduce una din scalele de evaluare Hay.

Un exemplu:

Să luăm postul de psiholog dintr-o bancă. Din datele analizei muncii rezultă că:

> Postul de psiholog al băncii solicită prestarea unor activități de birou şi de teren. Acestui post îi revin o serie de sarcini cum ar fi: proiectarea strategiilor de selecție de personal, de apreciere a personalului, designul programelor de instruire profesională, implicarea în numeroase alte activități de personal cum ar fi motivarea salariaților, studiul fluctuației personalului, evaluarea stresului profesional etc. Postul presupune cunoştințe profesionale solide, proceduri de acțiune, independență decizională parțială, inițiativă.
>
> Plecând de la aceste date, evaluatorul localizează pe tabelele Hay locul unde se situează postul de muncă de psiholog (Tabelul 5.7). Procedura de lucru este următoarea:

Tabelul 5.7

Extras din tabelul etalon Hay pentru evaluarea cunoştinţelor

Competența în relații umane	Cunoştinţe de specialitate					
	I. Nivel minim	II. Omogen	III. Eterogen	IV. Larg	V. Complet	VI. Global
	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
A Elementare		66 76 87 76 87 100 87 100 115	87 100 115 100 115 132 115 132 152	115 132 152 132 152 175 152 175 200	152 175 200 175 200 230 200 230 264	200 230 230 264 264 304
B profesionale elementare	66 76 87 76 87 100 87 100 115					
C Profesionale	87 100 115 100 115 132 115 132 152			200 230 264 230 264 304 264 304 350		
D Profesionale superioare	115 132 152 132 152 175 152 175 200				350 400 460 400 460 528 460 528 608	
E Tehnice sau specializate de bază	152 175 200 175 200 230 200 230 264	200 230 264 230 264 304 264 304 350			460 529 608 528 608 700 608 700 800	608 /00 700 800 800 920
F Tehnice sau specializate confirmate	200 230 264 230 264 304 264 304 350	264 304 350 304 350 400 350 400 460	350 400 460 400 460 528 460 528 608	460 528 608 528 608 700 608 700 800	608 700 800 700 800 920 800 920	
G Tehnice sau specializate superioare		350 400 460 400 460 528 460 528 608	460 528 608 528 608 700 608 700 800	608 700 800 700 800 620		
H Excepționale		460 528 608 528 608 700 608 700 800	608 700 800 700 800 920 800 920			
Competența în relații umane: 1. Normale 2. Importante 3. Indispensabile						

Competență profesională:

- Capacitatea de conducere: sector de acțiune larg
- Cunoştinţe: tehnice sau specializate, confirmate: (cunoaşterea metodelor psihologice de investigare, bună comprehensiune a modelului socio-tehnic)
- Aptitudini şi deprinderi privind relaţiile umane: foarte importante (contacte frecvente şi aprofundate cu angajaţii)

Rezultă un punctaj de: IV – F – 3. Aceasta înseamnă: 608; 700; 800 puncte

Rezolvarea de probleme:

- Cadrul de gândire: definit in termeni largi (orientare la nivelul ansamblului organizației)

- Exigența problemelor: gândire creatoare (orientare pe probleme largi, solicitări de natură originală)

Rezultă un punctaj de F – 5. Aceasta înseamnă:
66%; 77%, adică 231 şi respectiv 266 puncte.

Responsabilitate (Finalitate):

- Libertatea de acțiune: orientată (postul funcționează la nivel de expert, acoperă o gamă foarte largă de intervenții).
- Amploarea câmpului de acțiune: mare (acoperă între 30.000 – 500.000.000 FF)
- Impactul postului de muncă: contributiv (servicii de interpretare, consiliere şi asistență a celorlalți).

Rezultă un punctaj de G – IV - 3. Aceasta înseamnă:
350; 400; 460 puncte.

***Notă**:* Se poate observa că punctajele oferă 2-3 variante. Acest lucru acordă sistemului o oarecare flexibilitate, evaluatorii optând pentru un punctaj sau altul în funcție de deciziile pe care le iau.

Formula postului este:
C + RP + RE adică
IV-F-3/F-5/G-IV-3

Total puncte obținute: (1) 608 + 231 + 350 = 1189 puncte
(2) 700 + 266 + 400 = 1366 puncte
(3) 800 + 266 + 460 = 1526 puncte
Postul de psiholog a obținut un punctaj cuprins între 1189 şi 1526.
În afară de punctajul prezentat se mai pot obține încă două tipuri de date:
(Punctajul RP + Punctajul RE) / Punctajul C
cu cât este mai mare, cu atât postul joacă un rol mai mare în organizație
Punctajul RP / RE
cu cât este mai mare, cu atât postul este mai funcțional.

Se impun câteva aprecieri finale. Evaluarea muncii este o componentă importantă în activitatea de gestiune a salariilor. Metodele analitice de evaluare a posturilor de muncă au dublul avantaj că aduc o notă de obiectivitate suplimentară şi sunt operaționale la nivelul unor organizații mari. Conduse inteligent, sistemele de lucru respective pot da satisfacții. Metodele non-analitice sunt aplicabile în companiile mici şi mijlocii. Ele au un nivel de subiectivitate ridicat, aceasta şi datorită abordării globale a postului de muncă.

Indiferent dacă este vorba de metodele analitice sau non-analitice de evaluare a posturilor de muncă, ele contribuie substanțial la dezvoltarea unor sisteme de salarizare transparente, raționale şi care pot atenua conflictele din organizații.

GHID DE EVALUARE HAY

COMPETENȚĂ PROFESIONALĂ

(Resurse Umane)

Definiție: Competența profesională (CP) este totalitatea cunoştinţelor şi deprinderilor achiziționate necesare îndeplinirii satisfăcătoare a sarcinilor postului de muncă. Competenței îi corespund trei dimensiuni:

- **Proceduri** practice, tehnici specializate şi cunoştinţe ştiinţifice.
- **Competență** de integrare şi armonizare a cunoștințelor; combinarea organizării, planificării, controlului şi execuției;
- asistență şi consiliere de specialitate.
- **Relații umane**: influențarea şi motivarea celorlalți.

MĂSURAREA CP: măsurarea CP se realizează în profunzime şi prin varietate. Unui angajat i se poate cere fie o cunoaştere la nivel mediu a numeroase domenii, fie numai o cunoaştere aprofundată doar a câtorva domenii. Competența globală este produsă de factorii de profunzime şi varietate. Problema pusă evaluatorului este: "Cât de multe CP despre cât de multe lucruri?"

PSIHOLOG - abilități

1. **Elementare** – Politicos şi eficace în raporturile cu ceilalți.
2. **Importante** – Este important să posede capacitatea de a înțelege şi influența sau de a alege, forma şi motiva pe ceilalți
3. **Indispensabile** – Este important să posede o excelentă capacitate de înțelegere, alegere, de progres profesional, organizare şi motivare a celorlalți.

Psiholog - Competențe în RU

A. Elementare	Cunoştinţe elementare la nivel de studii liceale
B. Profesionale elementare	Cunoştinţe practice la nivel rutinier, necomplicate şi standardizate, utilizarea unor instrumente de lucru simple.
C. Profesionale	Cunoaşterea aprofundată a câtorva procedee sau metode care facilitează utilizarea unei aparaturi specifice.
D. Profesionale superioare.	Cunoştinţe specializate din mai multe domenii, la nivel practice, achiziționate sau nu la locul de muncă.
E. Tehnici sau specializări elementare.	Cunoştinţe suficiente In domeniu, poate utiliza teorii şi principii ştiinţifice.
F. Tehnici sau specializări confirmate	Cunoştinţe aprofundate din domeniul tehnic sau specializat, acoperă o arie mare de practici teoretice şi practice. Experiență largă şi activitate originală.
G.	Tehnici sau specializări superioare. Expertiză largă în tehnici, practici şi teorie susținute de o experiență vastă şi activități originale
H.	Măiestrie profesională (Excelență) Competență şi autoritate profesională excepțională, atât în discipline ştiinţifice, cât şi în altele.

Figura 5.3. Un exemplu de ghid de evaluare pentru factorul "Competență profesională – Relații Umane" (Adaptare după: J. Igalens: Evaluation de postes selon la methode Hay. Ecole Superieure Universitaire de Gestion, Toulouse).

5.5 Proiectarea unui sistem de compensații

Orice organizație este interesată să-şi construiască un sistem de salarizare cât mai corect şi eficient. Ea va proceda de aşa manieră încât acesta să reflecte o tratare echilibrată a angajaților, atât comparativ cu mediul extern cât şi raportat la cel intern. Este vorba de un sistem proiectat după principii ştiințifice în care fiecare post este evaluat şi cuantificat față de celelalte posturi existente în organizația respectivă. Pe această bază se poate construi o politică de salarizare sau de compensații care să satisfacă trebuințele deținătorilor posturilor în cauză. Pe parcursul acestui capitol am prezentat diferite metode de evaluare a posturilor de muncă subliniind avantajele şi dezavantajele fiecăruia. De asemenea, am precizat că o organizație poate supraviețui numai dacă este integrată în complexul de organizații existent, ea caracterizându-se prin dinamicitate, flexibilitate, prin adaptare la cerințele pieței etc. Practic, proiectarea unei politici salariale parcurge câteva etape: (1) Studiul salariilor existente; (2) Analiza curbei salariilor; (3) Fixarea gradațiilor sau nivelurilor de salarizare; (4) Ierarhizarea evaluărilor.

5.5.1 Studiul salariilor existente

Orice politică de salarizare sau de compensații urmăreşte, în primul rând, păstrarea unui echilibru între piața externă a muncii şi politica internă a organizației. În funcție de posturile de muncă evaluate, referirile se pot face la piața muncii locală, regională sau națională (problema internaționalizării va forța nota de investigare a pieței muncii la sferă internațională). (Piața muncii se referă, de obicei, la zona de proveniență a forței de muncă ce va fi angajată.) Astfel, pentru postul de secretar, acesta se recrutează de pe piața locală, angajarea unui inginer are în vedere piața muncii națională, iar un programator tinde să fie plătit conform pieței muncii internaționale. Deci, o organizație va trebui să mențină un echilibru între politicile de salarizare existente pe piața externă a forței de muncă şi politica de salarizare internă Pentru aceasta sunt proiectate investigații de către firme specializate sau chiar de organizația interesată (un exemplu de astfel de cercetare a fost prezentată în paragraful 2.2). Dacă un investitor este interesat în punerea bazelor unei companii, în primul rând el va inventaria posturile de muncă de care are nevoie. Următorul pas este acela de a contacta o firmă de consultanță specializată căreia îi va cere să-l informeze (pe baza unei investigații de teren) care sunt salariile care se practică pentru posturile respective în organizații similare cu aceea pe care doreşte să o deschidă (aria de investigare poate depăşi organizațiile similare, putând să fie orientată pe postul de muncă în general, de exemplu, agenți comerciali sau mecanici auto, ingineri electronişti, analişti-programatori etc.). Mai pot fi cerute şi o serie de date suplimentare legate de sex, vârstă, experiență etc. toate asociate cu salariile respective.

5.5.2 Analiza curbei salariilor

Relația dintre salariul relativ şi munca prestată poate fi reprezentată grafic. Se obține ceea ce se numeşte o **curbă a salariilor**. Ea conține un nor de puncte reprezentând posturile de muncă şi salariul aferent precum şi o dreaptă sau o curbă care împarte norul de puncte în două părți egale (este vorba de o linie de regresie care se poate calcula matematic cu ajutorul unui program de statistică de genul SPSS sau STATISTICA) (Figura 5.4).

Această diagramă poate servi ca bază pentru a decupa şi regrupa posturile de muncă pe trepte şi niveluri ierarhice.

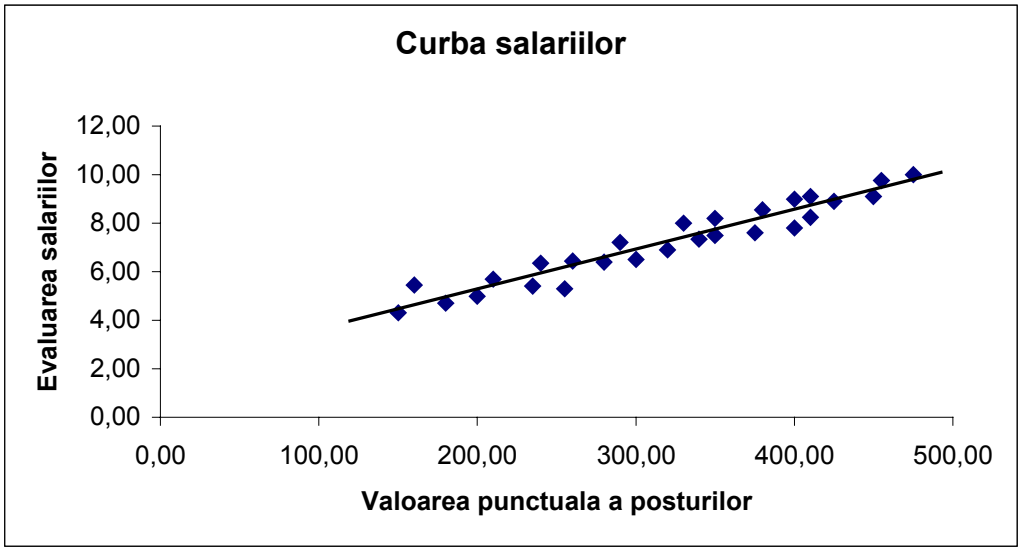


Figura 5.4 Curba salariilor. Reprezentarea grafică a posturilor de muncă dintr-o companie după importanţă şi salariile aferente

5.5.3 Fixarea gradaţiilor salariale sau nivelurile de salarizare

Din punct de vedere administrativ, este bine ca posturile de muncă să fie grupate pe **nivele de salarizare**. Aceste grupări permit o sistematizare mai precisă, mai multe posturi de muncă fiind asociate într-o familie care va beneficia de aceeaşi structură salarială. Criteriile de grupare sunt dictate de apropierea dintre mai multe posturi pe curba de salarii; se pot utiliza şi alte criterii aşa cum pot rezulta ele din analiza muncii. Figura 5.5 ilustrează o astfel de grupare de posturi de muncă utilizând un interval (conform liniei orizontale) de 50 de puncte. Această structurare se face după criterii calitative (panta curbei salariilor, numărul de posturi, distribuţia posturilor în structura organizaţiei etc.). Vom avea grijă ca distribuţia grupărilor să permită o departajare în funcţie de gradul lor de dificultate, dar în acelaşi timp aceasta să nu fie prea mare astfel încât să nu se poată face o departajare între două grupări sau posturi de muncă prea apropiate (Figura 5.5).

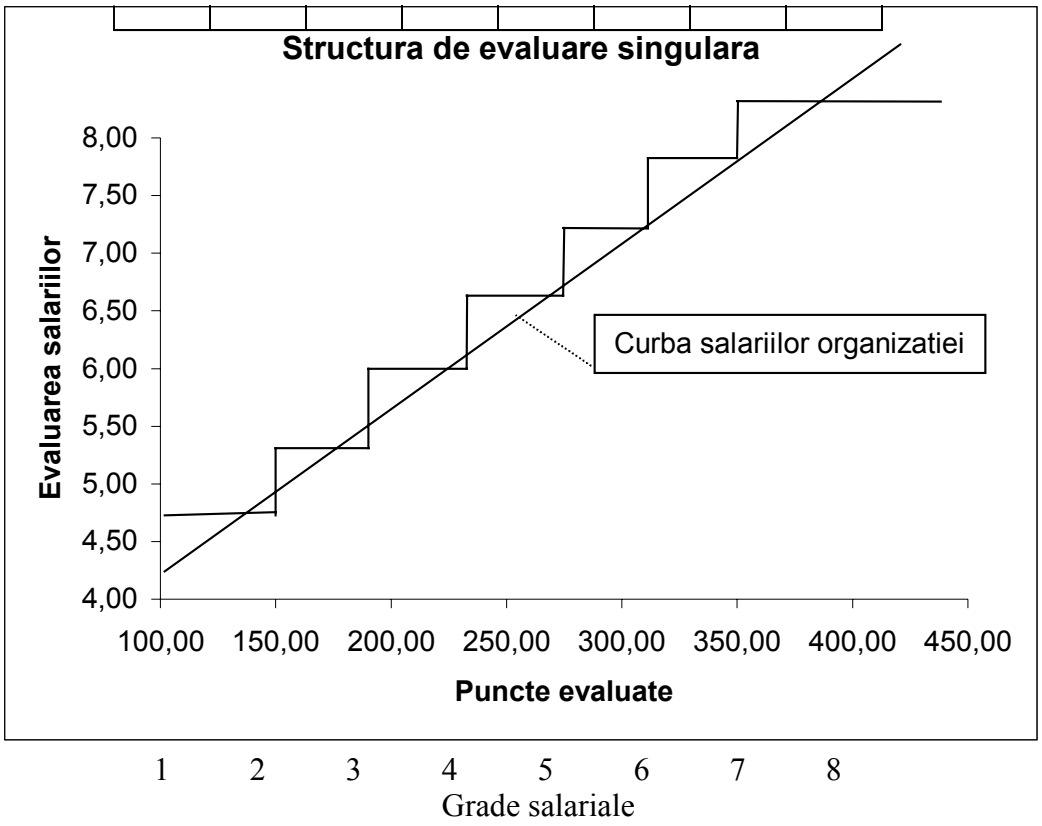


Figura 5.5 O structură posibilă de reprezentare a posturilor de muncă după nivelul de dificultate

5.5.4. Ierarhizarea evaluărilor

Figura 5.5 are în vedere doar o singură evaluare a fiecărui nivel de salarizare. Evaluarea ierarhizărilor poate fi identică pentru fiecare nivel de salarizare în parte sau proporţional mai mare pentru fiecare nivel succesiv (Figura 5.6). Este astfel reprezentată şi situaţia în care unui angajat îi creşte salariul în momentul promovării, pe măsura câştigării în experienţă, implicit modificându-se şi performanţa sa. Cu alte cuvinte, fiecare componentă a ierarhiei este divizată în mai multe trepte care reprezintă salariul de bază (minim) şi ultimul din poziţia superioară (maxim). Se poate observa că între componentele ierarhiei există o suprapunere, fapt ce înseamnă că o persoană aflată într-o ierarhie inferioară poate ajunge beneficiara unui salariu mai mare decât un angajat dintr-o ierarhie superioară încadrat cu un salariu de bază (minim). Fiecare dreptunghi din Figura 5.6 reprezintă un post de muncă. De-a lungul liniei de regresie sunt distribuite toate posturile/familiile de posturi de muncă din companie sau punctele care le desemnează. Pentru fiecare post de muncă, linia de regresie ne indică media salariului orar sau lunar. De asemenea, cele două linii de la extremele fiecărui punct aferent unui post de muncă, marchează salariul minim şi respectiv maxim. Între limita minimă şi maximă a salariului vom găsi treptele de salarizare.

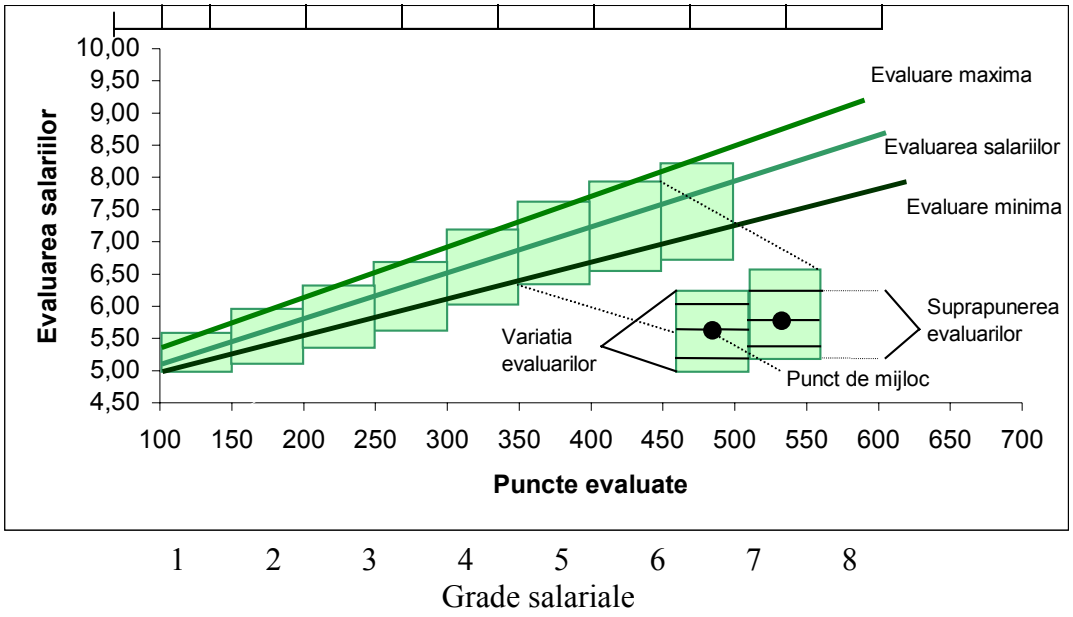


Figura 5.6 Reprezentarea sintetică a structurii salariului pe trepte şi clase de salarizare, asociată creşterii ierarhiei de evaluare a postului de muncă.

Un exemplu

Un investitor doreşte să deschidă o firmă de tipografie. După rezolvarea problemelor legale, de spaţiu şi dotare cu aparatura necesară, urmează problema recrutării de personal. Pe baza unui calcul simplu ajunge la concluzia că tipografia poate funcţiona cu 8 persoane. Pentru aceasta, contactează o firmă de consultanţă care îi pune la dispoziţie o listă cu salariile practicate de alte tipografii şi totodată procedează şi la recrutarea şi selecţia personalului (1 inginer, 1 designer, 2 tipografi, 1 operator developare plăci, 1 secretar – contabil date primare, 2 ajutori tipografi, 1 administrator, 2 muncitori necalificaţi, 1 personal pentru curăţenie) În continuare, pe baza analizei muncii, este stabilită complexitatea fiecărui post de muncă. Tabelul 5.8 ne prezintă situaţia sintetică a politicii de salarizare.

Tabelul 5.8

Structura salarială a unei tipografii medii*

Nivel postului	Puncte	Media	Salar minim	Salar maxim
1	62 - 75	68	Ec 5.00	Ec 6.50
2	76 - 91	83	5.75	7.47
3	92 - 110	101	6.61	8.60
4	111 - 132	121	7.60	9.89
5	133 - 157	145	8.75	11.37
6	158 - 186	172	10.06	13.07
7	187 - 219	203	11.57	15.03
8	220 - 257	238	13.30	17.29

* Datele sunt fictive.

Să presupunem că pentru postul de secretară, s-au totalizat 142 de puncte prin adiționarea factorilor compensabili luați în considerare. Postul de muncă va cădea deci în clasa de salarizare 6. Aici, salariul de start este de 8.75 Ec, iar cel maxim de 11.37 Ec pe zi.

În construirea unui sistem de salarizare există câteva recomandări care vor asigura succesul acestuia:

- Posturile de muncă despre care putem spune că au o valoare generală identică pot fi afectate aceluiaşi nivel de salarizare;
- Posturile de muncă care diferă semnificativ unul de altul se vor plasa în grupe de salarizare diferite;
- Posturile de muncă sau punctele de grupare, trebuie distribuite în baza unei progresii lineare;
- Sistemul de salarizare proiectat trebuie să fie unul realist, în conformitate cu bugetul de salarii alocat de organizația respectivă;
- Nivelurile de salarizare vor avea o structură similară cu cele existente pe piața forței de muncă.

Proiectarea unui sistem de salarizare este un proces complex care îmbină evaluările cantitative cu cele calitative. Succesul lui depinde de seriozitatea cu care se lucrează şi de maniera în care cele două tipuri de evaluări sunt conjugate. Nu trebuie uitat faptul că sistemul de salarizare practicat trebuie să fie unul transparent, uşor de interpretat, astfel vor fi evitate sursele unor conflicte frecvente în organizații.

Evaluarea muncii şi fixarea salariilor, asociate cu procedurile de revizuire periodică a acestora se bazează pe studiul analitic al muncii, ducând nemijlocit la motivarea salariaților.

TESTE DE AUTOEVALUARE

1. O politică de salarizare transparentă presupune:

A. posibilități de comparare pe plan extern (prin cunoaşterea situației salariilor în companii similare sau posturi de muncă similare)
B. posibilități de investigare a politicii de salarizare a firmelor concurente
C. posibilități de comparare pe plan intern (prin determinarea plajei de salarii din organizație pentru a stimula competiția)
D. posibilități de stabilire a unor salarii echitabile

2. Metodele analitice de evaluare a muncii :

A. ierarhizează posturile de muncă după un criteriu global
B. identifică dimensiuni comune, suficient de generale ca să se aplice tuturor posturilor
C. au un nivel ridicat de subiectivism
D. dimensiunile profesionale identificate facilitează operarea cu scale valorice diferențiatoare

3. Identificați metode non-analitice de evaluare a posturilor

A. Metoda Hay
B. Tehnica comparării pe perechi
C. Metoda explicitării provocate
D. Tehnica ierarhizării posturilor

4. Proiectarea unui sistem de compensații presupune parcurgerea câtorva etape. Identificați ordinea corectă a acestora:

A. Analiza curbei salariilor;
B. Fixarea gradațiilor sau nivelurilor de salarizare;
C. Ierarhizarea evaluărilor.
D. Studiul salariilor existente;

1) A, B, C, D
2) B, A, C, D
3) D, A, B, C
4) D, B, A, C

5. Ce anume se înțelege prin "evaluarea muncii"?
Descrieți trei modalități de evaluare a muncii şi arătați care sunt avantajele specifice asociate fiecăreia?

6. În calitate de manager de personal. Ce factori trebuie să luați în considerare atunci când comparați nivelul de remunerare din firma dv. cu cel practicat de competitori?

BIBLIOGRAFIE

- Balzer, W.K., Kihm, J.A., Smith, P.C., Irwin, J.L., Bachiochi, P.D., Robie, C. Sinar, E.F., Parra, L.F. (1997). **User's manual for the descriptive index (JDI, 1997, Revision) şi Job in General Scales**. Nowling Green State University
- Cascio, W.F. (1992). **Managing Human Resources.** New York, McGraw-Hill, Inc.
- Cole, G.A. (1997). **Personnel Management. Theory and Practice (Ed. 4).** London: Letta Educational, Aldine Place
- Festinger, L. (1957). **A theory of cognitive dissonance.** Evanston, ILL: Row, Peterson
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (1996). **Human Resources Management.** Princeton, NJ: Houghton Mifflin Company
- Igalens . **Evaluation de postes selon la methode Hay**. Ecole Superieure Universitaire de Gestion, Toulouse
- Landy, F.J. (1989). **Psychology of Work Behavior** (ed. 4). Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company
- Lefter, V. & Manolescu, A. (1995). **Managementul resurselor umane.** Bucureşti: Ed.Didactică şi Pedagogică R.A.
- Llevy-Leboyer, C. (1974). **Psychologie des organisations.** Paris: PUF
- Locke (1976). **The nature and causes of job satisfaction.** *In M.D. Dunnette (Ed.)The handbook of industrial and organisational psychologie***.** Chicago: Rand McNally
- Manolescu, A. (1998). **Managementul resurselor umane.** Bucureşti. Ed. R.A.I.
- Mathis, R.L., Nica, P.C., & Rusu, C. (ed.) (1997). **Managementul resurselor umane.** Bucureşti: Editura Tehnică
- Montmollin, M. de (1961). **Nouvelles perspectives dans l'etude du travail.** Paris, Dunod
- Nicholson, (ed.) (1998). **Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior.** Malden Ma: Blackwell, Publ., Ltd.
- Siegel, L. (1969). **Industrial psychology. Homewood, III: Richard D. irwin, Inc.**
- Zlate, M. (1981). **Psihologia muncii – relaţii interumane**. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică